ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ФОРМИРОВАНИЕ РУССКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ: ИСТОРИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ И ПРАКТИЧЕСКИЕ КОНТУРЫ

Александр Сергеевич Юхно[a, b]
Ольга Олеговна Смирнова[a, c]

EDN: KEWHQJ

[a] **Государственный академический университет гуманитарных наук**

[b] **Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации**

[c] **Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук**

Аннотация: В статье представлены концептуальные основы русской школы управления (РШУ) как целостной системы знаний и практик, соответствующей российскому культурно-историческому коду и современным геополитическим вызовам. Выявлены и систематизированы устойчивые элементы русской управленческой модели: ценностно-смысловой стержень, приоритет общего блага, мобилизационная гибкость, патернализм и синтез традиции с инновациями. На основе анализа исторических практик и лучших отечественных школ сформулированы 10 ключевых постулатов РШУ. Настоящая работа позволяет преодолеть фрагментарность изучения российских традиций управления и представить их как целостный, исторически преемственный феномен, обладающий уникальной идеократической парадигмой.

Ключевые слова: русская школа управления, управленческая парадигма, ценностно-смысловое управление, суверенитет, концептуальные основания русской школы управления

Благодарность: Исследование выполнено в рамках государственного задания Государственного академического университета гуманитарных наук, утвержденного Министерством науки и высшего образования Российской Федерации на 2025 год в соответствии с дополнительным соглашением к соглашению о предоставлении субсидии из федерального бюджета на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) от 15 мая 2025 года № 075-03-2025-502/2

Дата поступления статьи в редакцию: 8 декабря 2025 года.

THE ESTABLISHMENT OF THE RUSSIAN SCHOOL OF MANAGEMENT: HISTORICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL DIMENSIONS

Alexander S. Yukhno[a, b]
Olga O. Smirnova[a, c]

RESEARCH ARTICLE

[a] **State Academic University for the Humanities**

[b] **Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration**

[c] **Institute of Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences**

Abstract: The article introduces the Russian school of management (RSM) as a comprehensive system of knowledge and practices consistent with Russia's cultural and historical identity, as well as its contemporary geopolitical challenges. The authors have identified and systematized the stable elements of the Russian management model: a core set of values and meanings, priority of the common good, mobilization flexibility, paternalism, and a synthesis of tradition and innovation. The authors formulated 10 key postulates of the RSM based on an analysis of historical practices and the best domestic schools. The study overcomes the fragmented nature of research on Russian management traditions, presenting them as a holistic, historically continuous phenomenon with a unique ideocratic paradigm.

Keywords: Russian school of management, management paradigm, value-based management, sovereignty, conceptual foundations of the Russian school of management

Acknowledgement: The research was conducted as part of a state assignment from the State Academic University for the Humanities, approved by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation in 2025. The assignment was made in accordance with a supplementary agreement to the subsidy contract for financial support of public service provision (performance of work), dated May 15, 2025, No. 075-03-2025-502/2.

Received: December 8, 2025.

Введение

Современные геополитические реалии, санкционное давление и усиление роли национально-культурной идентичности с неизбежностью выводят на первый план задачу формирования самобытной русской школы управления (РШУ). Ее создание становится стратегическим императивом, обусловленным системным кризисом управленческого образования, исторически зависящего от западных парадигм, входящих в противоречие с российским менталитетом и ценностями. Формирование национально ориентированной управленческой элиты, способной действовать в рамках российского культурного кода и отстаивать государственные интересы, превращается в вопрос национальной безопасности, требующий незамедлительного развертывания комплексной исследовательской и образовательной деятельности.

Эффективность управления неразрывно связана с его укорененностью в культурно-историческом коде, что подтверждается данными нейронаук: базовые нейронные связи, формирующиеся в процессе культурной социализации, обладают значительной устойчивостью и определяют глубинные когнитивные схемы принятия решений [Смирнова, 2023. С. 378]. Вместе с тем сегодня система управления во многих российских организациях и государственном секторе базируется на противоположной российским ценностям платформе, большое количество курсов по управлению в российских вузах преподаются по западным учебникам, а базовые стратегические документы зачастую написаны в западной манере.

Основы грамотного управления лежат в культурно-ценностном коде. Нейропсихологи и нейролингвисты доказали, что нейронные связи в мозгу формируются в условиях той национальной культуры, в которой вырос человек, и перепрограммировать очень сложно. Для этого Западом была предпринята огромная работа для формирования в России системы образования по западным шаблонам, направленная на формирование устойчивой системы знаний (пример подобной системы см. в статье [Baskerville, Dulipovici, 2006]) наших управленцев по западному образцу. Именно эта устойчивость ментальных структур объясняет стратегическую важность образовательной политики и раскрывает суть долгосрочного западного влияния, направленного на создание устойчивого когнитивного диссонанса у российских управленцев через навязывание чуждых ценностно-смысловых моделей.

Для последовательной защиты национальных интересов и обеспечения суверенного развития необходима целенаправленная подготовка управленческих кадров, мыслящих и действующих в парадигме российского культурного кода. В этой связи необходимо усиление исследовательской и просветительской деятельности в этой области. Требуется разработка образовательных программ с учетом российской специфики ведения бизнеса, помогающих слушателям развивать стратегическое мышление, лидерские качества и управленческие навыки в российской практике. В учебные программы русской школы управления целесообразно интегрировать междисциплинарный блок, объединяющий гуманитарную подготовку (история, психология, политология) с дисциплинами, актуальными для современных вызовов, включая стратегический менеджмент, санкции и логистику, управление запасами в кризис, государственное и корпоративное управление в России, антикризисное управление и мобилизационную экономику, искусство переговоров, подходы к комплексной безопасности.

В современных условиях формирование РШУ требует методологически ценностной ориентации, исключающей простое противопоставление западного и российского подходов. Критически важным становится обращение к методологическому наследию и практикам лучших отечественных школ – инженерной, математической, физической, педагогической. Их уникальный опыт, включая фундаментальность подготовки, ориентацию на развитие системного мышления, умение ставить и решать сверхзадачи в условиях ограничений, добиваться прорывных результатов, а не сиюминутной эффективности, должен стать основой новой управленческой парадигмы. Содержательным ядром школы должны стать задачи российского идейного лидерства и система отечественных ценностей. Именно опора на проверенный отечественный опыт обеспечит не просто заимствование знаний, а формирование собственной, конкурентоспособной управленческой школы. Такой подход гарантирует подготовку управленцев, способных эффективно действовать в современных реалиях, опираясь на российские ценностные ориентиры и лучшие практики стратегического управления.

Русская школа управления: методика и актуальность исследования

Исследования национальных традиций управления в целом носят фрагментарный или узкоспециализированный характер: они посвящены истории управления и сконцентрированы на исследовании роли отдельных личностей [Лебедев, 2010] или, реже, правовых [Минникес, 2019] или философских аспектах управления [Богачек, 2010].

Надо отметить, что попытки проведения отдельных семинаров по данной теме (в формате

«комплексов управленческих регламентов»)[1], или отдельные публикации (например, «Русская модель управления» А.П. Прохорова [Прохоров, 2002]; «Время управлять по-русски» О.В. Самоваровой [Самоварова, 2023]), носят спорадический характер и не формируют основу модели управления в целом. Западный анализ советской управленческой культуры и ее трансформации [The Russian management revolution, 1992] также не дает возможность составить «целостную картину мира», так необходимую для управленца.

Если обратиться к этнометрической методике Г. Хофстеде [Hofstede, 1980], то можно отметить, что российские ментальные традиции избегания неопределенности (uncertainty avoidance, термин Хофстеде) и ориентации на долгосрочные цели прямо противоположны западным традициям индивидуализма и обретения сиюминутного результата.

В качестве методологической основы исследования выступает цивилизационный подход, позволяющий анализировать управленческие модели как производные от исторически сложившихся культурных кодов и социальных практик. Для достижения поставленной цели применяется комплекс взаимодополняющих методов:

- сравнительно-исторический анализ управленческих парадигм;
- институциональный анализ становления и развития управленческих и социальных практик;
- кросс-культурный анализ на основе методологии Г. Хофстеде;
- концептуальное моделирование и систематизация полученных данных.

Эмпирическую базу исследования составляют исторический опыт российской практики управления, современные примеры российских компаний, а также данные этнометрических исследований, позволяющие выявить устойчивые характеристики российского управленческого менталитета. Особое внимание уделяется анализу успешных управленческих практик в различных исторических периодах – от дореволюционных предпринимательских моделей до современных корпоративных стратегий.

В современных условиях развития российского самосознания, «самостоятельности» мышления в условиях санкций и повышение роли духовно-нравственных ценностей приоритетной задачей становится формирование российской национальной системы управления, базирующейся на историческом наследии, культурных традициях и особенностях построения общества.

В Концепции внешней политики России отмечается, что «...более чем тысячелетний опыт самостоятельной государственности, культурное наследие предшествовавшей эпохи, глубокие исторические связи с традиционной европейской культурой и другими культурами Евразии... определяют особое положение России как самобытного государства-цивилизации, обширной евразийской и евро-тихоокеанской державы, сплотившей русский народ и другие народы, составляющие культурно-цивилизационную общность Русского мира»[2]. Эта фундаментальная характеристика обуславливает и специфику управленческой парадигмы, исторически сложившейся на евразийском пространстве. Современная управленческая модель России наследует ключевые цивилизационные черты, проявляющиеся в следующих аспектах:

- способность сохранять управляемость в условиях внешнего давления и внутренних трансформаций;
- приоритет духовно-нравственных ориентиров над узкопрагматическими расчетами;
- сочетание сильного централизованного управления с развитыми механизмами общественного контроля;
- умение оперативно перестраивать управленческие практики в ответ на вызовы времени.

Следовательно, исторически сложившаяся российская модель управления имеет уникальный характер, отражающий специфику самобытного государства-цивилизации. В отличие от западных моделей, где ключевым мотивом выступает прибыль, российская парадигма демонстрирует устойчивую ориентацию на смыслообразующие идеи. Этот ценностный разрыв требует научного осмысления и практического решения.

Управленческие модели, опирающиеся на многовековой исторический опыт, создают уникальную основу для разработки современной российской управленческой школы, способной эффективно отвечать на вызовы XXI века, сохраняя цивилизационную идентичность. Особое значение приобретает синтез традиционных управленческих принципов с современными технологиями и методиками, позволяющий создать органичную и эффективную систему управления, соответствующую как национальным традициям, так и требованиям современной эпохи.

Целью настоящего исследования становится комплексный анализ исторического контекста и современных вызовов для формирования новой управленческой парадигмы, основанной на циви-

1 Например, научно-практический семинар «Российский управленческий код: командные традиции и возможности развития». https://rsv.ru/competitions/project/1/ea2afec9-a3c2-4d69-8dd8-fa751bd3b102/

2 Указ Президента РФ от 31 марта 2023 года № 229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации».

Таблица 1. Сравнительный анализ советской и западной моделей управления
Table 1. Comparative analysis of Soviet and Western management models

Критерий	Советская модель	Западная модель
Основной стимул	Служение коллективной идее	Индивидуальный успех и карьера
Организационная структура	Идеократическая общность	Корпоративная иерархия [Сеньковская, 2023. С. 360-3]
Критерий эффективности	Достижение стратегических целей	Экономическая рациональность [Юницкий, 2012. С. 40]
Социальный контекст	Коллективизм и солидарность	Индивидуализм и конкуренция

Источник: Составлено авторами
Source: Compiled by the authors

лизационно-ценностном подходе. Такой подход предполагает:

- выявление устойчивых элементов российской управленческой традиции;
- анализ их адаптационного потенциала в современных условиях;
- разработку интегральной модели управления, синтезирующей традиционные ценности и современные практики;
- создание методологической базы для подготовки управленческих кадров новой формации.

Особое значение приобретает изучение исторических прецедентов успешного синтеза традиционных управленческих принципов с инновационными подходами, что позволяет создать органичную и эффективную систему управления, соответствующую как национальным традициям, так и требованиям современной эпохи.

Концептуальные основания русской школы управления

Русская школа управления представляет собой целостную систему знаний и практик, синтезирующую уникальные подходы к управлению, сформированные на основе российского исторического опыта и культурных традиций. Ее отличительной особенностью является способность эффективно функционировать в условиях неопределенности и быстро меняющейся среды, что подтверждается историческими прецедентами успешного управления в кризисные периоды.

Анализ отличительных особенностей, свойственных РШУ, можно проследить на примере различных исторических периодов на пространстве России: советская модель управления и модель управления в период второй половины XIX – начала XX века.

Советский период представляет уникальный пример системной реализации ценностно-смысловой модели управления. Такие масштабные проекты, как строительство Байкало-Амурской магистрали (БАМ) и создание закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО) [Гапоненко, Юхно, Клочков, 2025. С. 31–32], демонстрируют эффективность идеократического подхода, где доминирование высших смыслов над материальной мотивацией становилось ключевым фактором успеха. В случае БАМа мобилизация достигалась через формирование героического нарратива («освоение целины»), развитую систему символического поощрения (знамена, клятвы, доски почета), трансформацию трудовой деятельности в социально значимую миссию. ЗАТО представляли собой еще более совершенную модель ценностно-ориентированного управления: абсолютный приоритет миссии национальной безопасности, формирование замкнутых профессиональных сообществ с особой идентичностью, культ служебного долга и секретности как основы корпоративной культуры.

Сравнительный анализ с западными аналогами (Манхэттенский проект, программа «Аполлон») выявляет фундаментальные различия в управленческих парадигмах (**таблица 1**).

Преимущество советской модели проявлялось в способности мобилизовать человеческий потенциал для решения сверхзадач в сжатые сроки. Этот исторический опыт сохраняет методологическую ценность для современных управленческих практик, особенно в наукоемких и оборонных отраслях, где требуется особая мотивация и концентрация усилий.

Уникальность российского управленческого подхода заключается в демонстрации альтернативного пути мобилизации, в частности, через апелляцию к коллективным смыслам и трансцендентным ценностям, что в определенных условиях может быть более эффективным, чем традиционные материальные стимулы.

Идея «служения народу» представляла собой содержательную управленческую парадигму. Исторические формы российского управления, такие как старообрядческие артели [Полосин, Байдаров, Файков, 2024], земское самоуправление и деятельность предпринимателей-меценатов, демонстрируют общую парадигму ценностно-смыслового управ-

Таблица 2. Сравнительный анализ русской и западной моделей управления
Table 2. Comparative analysis of Russian and Western management models

Аспект	*Русская модель управления*	*Западная модель управления*
1. Ценностное основание	Служение и миссия. Служение Богу (старообрядцы), народу (земства), обществу (меценаты). Богатство – не цель, а средство для выполнения высшей миссии и ответственности перед Богом и общиной	Индивидуальный успех и прибыль. Обогащение как доказательство богоизбранности («протестантская этика»). Прибыль – главный критерий эффективности и личной добродетели
2. Ключевой мотив	Долг и ответственность. Ответственность перед коллективом, народом, будущими поколениями. Хозяйственная деятельность как инструмент коллективного выживания и укрепления идентичности	Индивидуальная выгода и конкуренция. Личный успех, максимизация прибыли в условиях рыночной конкуренции
3. Отношение к прибыли	Инструмент для реализации социальных целей. Прибыль реинвестируется в социальную сферу: школы, больницы, инфраструктуру, поддержку работников	Самоцель. Прибыль распределяется между акционерами и реинвестируется в расширение бизнеса для получения еще большей прибыли
4. Социальная ответственность	Органически присуща данной модели, носит характер морального обязательства. Встроена в саму модель бизнеса как неотъемлемая часть (строительство больниц при фабриках, содержание школ). Проявление добродетели «милости»	Проявлялась спорадически, как личная инициатива отдельных промышленников-филантропов (Карнеги, Рокфеллер) после накопления капитала, а не как основа ведения бизнеса
5. Управленческая парадигма	Ценностно-смысловое управление, общинность. Управление через общие смыслы, коллективное принятие решений (земства), патернализм (меценаты)	Научный менеджмент (тейлоризм), рационализм. Управление через стандартизацию, оптимизацию процессов, жесткий контроль. Работник – «винтик» в производственном механизме

Источник: Составлено авторами
Source: Compiled by the authors

ления, где экономическая деятельность осмысливалась как социальная миссия. В артелях хозяйство становилось инструментом сохранения веры и коллективной идентичности; деятельность земств, основанная на идее служения народу, позволила создать прозрачные механизмы социального развития в виде школ и больниц; предприниматели-меценаты инвестировали прибыль в инфраструктуру и человеческий капитал, осознавая, что богатство – это не цель, а средство для выполнения миссии служения обществу. Объединяющей чертой этих моделей было подчинение сиюминутной выгоды высшим ценностям, таким как вера, служение, социальная ответственность, что обеспечивало устойчивость и эффективность даже в условиях ограниченных ресурсов, сохраняя актуальность для современных управленческих практик.

Приведенные примеры реализации российской модели управления основаны на уникальных ценностных основаниях. Западные примеры того же времени (вторая половина XIX – начало XX века) существовали, но они принципиально отличались по своим философским основаниям и мотивации (**таблица 2**).

Фундаментальное отличие кроется в исходной мотивации. В России богатый человек – это «попечитель», на которого возложена моральная и религиозная ответственность за вверенное ему сообщество (работников, народ, общину), чьи интересы он обязан учитывать. Его успех измеряется не только прибылью, но и социальным благополучием вокруг него. Это наследие православной этики и общинного сознания.

На Западе, особенно в протестантской традиции, богатство и эффективность стали знаком «богоизбранности», что закрепило прагматизм и индивидуализм как основу управленческой мысли. Главная добродетель богатого человека – эффективность бизнеса и накопление капитала. Социальные проекты – это часто следствие, а не основа деятельности.

К основным ценностным основаниям управления в этом периоде в Российской империи относились:

- соборность и коллективизм, приоритет общего блага над личным;
- патернализм и отеческая забота сильного (предпринимателя, государства) о слабых;
- служение и идея долга перед страной, народом, верой;
- преобладание духовного над материальным: богатство воспринимается как средство, а не цель.

В то же время в западной практике управления к ним можно отнести следующие:

- индивидуализм и приоритет личной инициативы [Ford, Crowther, 1931], успеха [Форд, 2013] и ответственности;
- утилитаризм и стремление к максимальной пользе и эффективности [Юницкий, 2012. С. 39];
- рационализм, вера в силу научного подхода и формальных правил (тейлоризм) [Пузыревский, 2008. С. 153];
- протестантская этика, где трудолюбие и бережливость воспринимаются как путь к спасению, богатство означает избранность Богом.

Таблица 3. Ключевые элементы русской школы управления
Table 3. Key elements of the Russian school of management

Ключевые элементы русской школы управления	Детализация для различных временных периодов
1. Ценностно-смысловой стержень	В прошлом: вера, служение народу / Отечеству, коллективный идеал. Сегодня: стратегический суверенитет, национальные традиционные ценности, миссия развития страны и социальной ответственности бизнеса
2. Приоритет общего блага над индивидуальным интересом (соборность / коллективизм)	В прошлом: общинность, артельность, коллективная ответственность в земствах и на стройках века. Сегодня: формирование корпораций и команд как «больших семей», проектный менеджмент, ориентированный на достижение национальных целей
3. Гибкость и способность к мобилизации в условиях неопределенности и кризиса	В прошлом: освоение новых территорий, реализация прорывных проектов (ЗАТО, БАМ) в сжатые сроки. Сегодня: адаптация к санкциям, импортозамещение, развитие в логике «мобилизационной экономики»
4. Патернализм и ответственность сильного	В прошлом: попечительство меценатов над работниками и территориями, социальная инфраструктура предприятий. Сегодня: развитие корпоративной социальной ответственности (КСО), программ поддержки персонала и регионов присутствия как основа устойчивости и лояльности
5. Синтез традиции и инноваций	В прошлом: сохранение традиционных укладов (артели) при реализации масштабных индустриальных проектов. Сегодня: опора на исторический опыт и культурные коды при внедрении современных технологий и управленческих практик

Источник: Составлено авторами
Source: Compiled by the authors

Таким образом, российские примеры управления в период второй половине XIX – начале XX века – это не просто «бизнес», а особая социально-хозяйственная модель, пронизанная идеей служения. Западный капитализм того времени был ориентирован на создание эффективной экономической машины. Это различие в ценностных основаниях и породило столь несхожие управленческие практики.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод об уникальности русской школы управления, ее практик, заключающихся в последовательном примате ценностно-смысловой детерминации над прагматической рациональностью, что составляет ее фундаментальное отличие от западных моделей. Эта особенность демонстрирует удивительную устойчивость. Если в дореволюционный период управление основывалось на религиозно-нравственном идеале служения, где богатство и хозяйственная деятельность рассматривались как средство выполнения долга, то в советскую эпоху религиозные ценности были трансформированы в светскую идеологию, сохранив ключевую способность мобилизовать людей через апелляцию к высшим смыслам. В отличие от западной логики [Савка, 2024. С. 352], где целерациональные подходы и протестантская этика [Weber, 1905] доминировали над ценностнорациональными [Смирнова, 2023. С. 380], а масштабные проекты оставались в рамках прагматической корпоративно-государственной модели, уникальность русской школы проявляется в ее устойчивой способности превращать управленческую деятельность в инструмент решения сверхзадач, транслируя коллективные смыслы и обеспечивая высшие формы мотивации, недостижимые в рамках чисто прагматических подходов.

Ключевые элементы русской школы управления, проявившиеся в прошлом и сохраняющие актуальность сегодня, представлены в **таблице 3**.

Эти ключевые элементы образуют устойчивую управленческую матрицу, которая, несмотря на смену идеологий и политических систем, продолжает определять эффективные подходы к управлению в России, особенно в ситуациях, требующих прорывных решений, коллективной сплоченности и смыслового единства.

Особое значение для формирования русской школы управления имеет обращение к методологическому наследию ведущих отечественных научно-прикладных школ. Российская инженерная, математическая, физическая и педагогическая школы демонстрируют уникальные подходы к подготовке кадров и решению сложных задач, которые должны стать основой управленческого образования.

Русская инженерная школа имеет глубокие исторические корни, берущие начало в петровских реформах, когда были основаны первые специализированные учебные заведения. В советский период сформировался уникальный подход [Виноградова, Трунова, 2010], ставивший во главу

угла не коммерческую выгоду, а фундаментальность знаний, системность мышления и способность создавать решения в условиях дефицита ресурсов и жестких внешних ограничений. Этот «оборонный» менталитет, воспитанный в ходе реализации гигантских народно-хозяйственных и военно-промышленных проектов, породил инженеров-универсалов, способных мыслить масштабно, проектировать с запасом прочности и находить нестандартные, подчас гениальные технические решения. Легендарные А.Н. Туполев, С.П. Королев, И.И. Сикорский – плоть от плоти этой школы, где инженер был не просто техническим специалистом, а ключевой фигурой в реализации глобальных государственных задач. Отличительной чертой школы всегда была тесная связь фундаментальной науки с прикладными разработками. Система образования, с ее мощным уклоном в высшую математику, теоретическую механику и физику, готовила не просто «пользователей» технологий, а их творцов. Данный симбиоз наглядно проявился в аэрокосмической отрасли, атомной энергетике и оборонно-промышленном комплексе, где советские инженеры не просто догоняли, а часто опережали мировые тенденции.

Отличительные черты российской инженерной школы проистекают из разности исторического пути, экономических моделей и культурного контекста. Эти отличия можно свести к нескольким ключевым аспектам:

- российская школа делает мощный упор на фундаментальные теоретические знания. Инженера готовят как ученого-универсала: углубленное изучение высшей математики, теоретической механики, физики формирует системное, «глубинное» понимание процессов. Выпускник должен не просто использовать формулы, а понимать их природу и выводить их самостоятельно. Это готовит специалиста к решению нестандартных, сверхсложных задач в отличие от более прагматичной и специализированной западной школы;
- российский подход исторически сложился в условиях, когда нельзя было надеяться на идеальные материалы, точное исполнение или возможность быстрого сервиса. Это породило принцип «проектировать с запасом». Конструкция должна работать в самых суровых условиях, выдерживать неправильное обращение и иметь большой запас прочности. Этот подход приводит к некоторому утяжелению и удорожанию изделия, но гарантирует высочайшую надежность, в отличие от философии точной оптимизации задачи, в рамках которой создается продукт, который идеально соответствует требованиям рынка при минимальной себестоимости;
- в России/СССР инженер был «солью земли», ключевой фигурой в реализации мегапроектов общегосударственного масштаба (космос, оборона, энергетика). Успех измерялся не прибылью, а достижением уникального технологического результата, часто в условиях секретности и изоляции. Это воспитывало «инженера-творца», способного совершить прорыв в условиях дефицита информации и ресурсов.

Российская (советская) математическая школа, безусловно, одна из самых сильных и авторитетных в мире. Ее отличает:

- акцент на фундаментальность и абстрактное мышление: российских математиков с студенческой скамьи учат мыслить в терминах общей теории, а не просто решать конкретные задачи. Это позволяет им стать специалистами, способными совершать прорывы в самых сложных разделах науки;
- высочайшая культура доказательств (требовательность к строгости и логической безупречности рассуждений);
- уникальная система подготовки (физматшколы, математические кружки и олимпиады, которые выявляют и воспитывают таланты с самого юного возраста).

Российская (советская) физическая школа неразрывно связана с математической и инженерной. Ее «золотой фонд» – это ядерная физика, квантовая механика, физика твердого тела и физика низких температур. Эту школу характеризует глубина теоретических разработок[3] и ориентация на прорывные практические задачи.

Российская (советская) педагогическая школа – это абсолютно самостоятельное и мощное явление, оказавшее огромное влияние на мировую педагогику. «Воспитание делом» и коллективом – пожалуй, самая известная практико-ориентированная педагогическая система, рожденная в уникальных условиях послереволюционной России. Ее ключевыми элементами являются воспитание через коллектив; труд как стержень воспитания; уважение к личности; высокая требовательность и развивающее обучение, ориентация на результат. Российская педагогика всегда была практичной и нацеленной на реальный, измеримый результат – будь то перевоспитание правонарушителя или формирование у ребенка основ научного мышления. Таким образом, российская педагогическая школа – это целая философия воспитания и обучения, основанная на

3 Фундаментальный многотомный «Курс теоретической физики» Л.Д. Ландау и Е.М. Лифшица до сих пор является основой подготовки физиков во всем мире.

вере в человека, уважении к нему и высокой требовательности; ее традиции продолжают развиваться и сегодня.

Подводя итог этому разделу исследования, можно констатировать, что базовые черты российских научно-прикладных школ – это не просто история, а готовый методологический фундамент для русской школы управления.

Предложения по основным направлениям деятельности русской школы управления

По мнению авторов, формирующаяся русская школа управления должна позиционироваться как интегральная система управления, предлагающая не просто набор инструментов, а целостную управленческую философию, основанную на исторически сложившихся принципах и адаптированную к современным вызовам. Ее ключевая особенность должна заключаться в способности трансформировать традиционные ценности в практические механизмы управления, обеспечивающие устойчивость и эффективность в условиях неопределенности. Русская школа управления предлагает практические инструменты для решения сложных управленческих задач, помогает развивать стратегическое мышление и адаптироваться к изменениям на рынке. Она также способствует формированию эффективных команд и управлению изменениями.

Основу предлагаемой концепции составляют 10 методологических постулатов, которые, по мнению авторов, могут лечь в основу формирования русской школы управления.

1. Русская школа управления превращает кризисы в возможности через мобилизацию ресурсов. Она создает устойчивые модели управления, синтезируя традиционные ценности (коллективизм, долгосрочная ориентация) с современными технологиями. Этот подход, проверенный в советских ЗАТО и на стройках века, позволяет не просто адаптироваться к вызовам, а формировать новые конкурентоспособные стандарты. В условиях санкций РШУ становится драйвером импортозамещения и технологического прорыва.

2. Культурные и исторические аспекты. Российская управленческая культура – это не набор разрозненных черт, а целостная система, прошедшая проверку на прочность в разных исторических форматах. От старообрядческих артелей до советских ЗАТО прослеживается «золотая нить»: хозяйственная деятельность как инструмент решения сверхзадач, будь то сохранение веры, служение народу или обеспечение национальной безопасности.

3. Образование и подготовка управленцев. Образовательная система РШУ должна создавать «живую образовательную экосистему» через разбор отечественных примеров, исторические реконструкции управленческих решений.

4. Ценности и мотивация. Российская модель мотивации основана на фундаментальном законе: человек готов на сверхусилия, если видит в них смысл, выходящий за рамки личного обогащения. Ценностно-ориентированный подход не отрицает целеполагание, а помещает его в более широкий контекст: цель – это тактика, а ценность – стратегия. Главные ценности – служение, справедливость, созидательный труд – это не абстракции, а практические инструменты управления. Задача управленца – не просто ставить «коэффициенты эффективности», а быть «инженером смыслов», выстраивая мост между повседневной работой сотрудника и большой целью компании или страны.

5. Системы управления. Основная проблема российских организаций – системный диссонанс, когда на «западный» каркас управленческих процедур надевается «восточно-европейская» социальная ткань коллектива. Преодоление этого требует не ремонта системы, а ее пересборки на ином ценностном фундаменте. Структура управляющей и управляемой подсистем должна воспроизводить не механистическую иерархию, а реализоваться через самоорганизацию и взаимопомощь в рамках решения общей задачи.

6. Стратегическое управление и инновации. Стратегия в российских условиях – это не линейный план, а искусство навигации в условиях турбулентности. Ключевой аспект – стратегическая гибкость, основанная на создании «запаса прочности» и способности к быстрой перегруппировке сил, что исторически доказано в проектах от БАМа до современных программ импортозамещения.

7. Этика и социальная ответственность. В российской традиции этика и социальная ответственность воспринимаются как инвестиции в социальный капитал и долгосрочную устойчивость; этот принцип унаследован от дореволюционных меценатов и промышленников. Принципы социальной ответственности – попечительство, ответственность за судьбу сотрудников и территории – превращают предприятие в «большую семью». Доверие в деловых отношениях обеспечивается через репутацию и неформальные обязательства, что создает более прочные связи, чем формальный контракт.

8. Методы и инструменты управления. Наиболее эффективны гибридные методы, сочетающие рациональные западные инструменты (бюдже-

тирование, проектный менеджмент) с ценностно-смысловыми практиками (ритуалы признания заслуг, корпоративные мифы, развитие наставничества). Преимущество ценностных моделей состоит в создании «иммунитета» к внешним кризисам, а главным риском становится их ритуализация и выхолащивание. Нейропсихология подтверждает эффективность такого подхода: формирование общих смыслов создает устойчивые нейронные связи в коллективе, повышая групповую сплоченность.

9. Социальные и экономические условия. Текущая ситуация – это не аномалия, а возврат к исторической норме для России, которая всегда развивалась в условиях внешнего давления и необходимости мобилизации. Это актуализирует глубинные черты национального характера: способность к концентрации на прорывных направлениях и сплочению перед лицом угроз. Современный запрос общества – это ожидание от бизнеса не только экономической эффективности, но и роли социального партнера и агента национального развития.

10. Российский менталитет и культурные особенности ведения бизнеса. Российский менталитет – это «мобилизационный коллективизм», сформированный природно-климатическими условиями, огромными пространствами и необходимостью выживания в периоды войн и кризисов. Его ключевое отличие от западного – примат адаптивности над планом, общего результата над индивидуальным успехом. Это порождает уникальный переговорный стиль, где важны не только цифры, но и установление личного доверия, и гибкое отношение к временным рамкам. Таким образом, российский бизнес – это не отклонение от западных стандартов, а альтернативная, жизнеспособная и эффективная в своих нишах управленческая культура.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило историческую преемственность российской управленческой модели, проявляющуюся в устойчивой идеократической парадигме, где экономическая эффективность последовательно подчиняется высшим ценностно-смысловым целям – от религиозного служения в дореволюционный период до мобилизационных идеалов в советскую эпоху. Удалось выявить системные различия между российской и западной управленческими парадигмами через сравнительный анализ исторических практик. Российская модель характеризуется «мобилизационным коллективизмом», ориентацией на долгосрочные цели и приматом общего блага, тогда как западная основана на индивидуализме и сиюминутной прагматической эффективности.

Исследование позволяет систематизировать ключевые элементы русской школы управления, сохраняющие актуальность, несмотря на смену политических систем: ценностно-смысловой стержень, приоритет общего блага, мобилизационная гибкость, патернализм и синтез традиции с инновациями. Для формирования для формирования конкурентоспособной национальной управленческой модели необходим методологический синтез лучших практик российских научных школ (инженерной, физико-математической, педагогической) с современными управленческими подходами. Концептуальные основы РШУ резюмированы в виде 10 фундаментальных постулатов, задающих направления для образовательных программ и управленческой практики, адекватных российскому культурно-историческому коду.

Проведенное исследование демонстрирует не только научную релевантность, но и практическую необходимость формирования русской школы управления как самостоятельного направления управленческой мысли. Доминирование западных образовательных стандартов после распада СССР привело к системному кризису в отечественной управленческой практике, выражающемуся в ценностном и методологическом диссонансе.

Исторический опыт России свидетельствует о наличии проверенных временем эффективных подходов к управлению, основанных на ценностно-смысловой детерминации и способности к мобилизации в условиях кризиса. От деятельности земств до космической программы российская управленческая традиция демонстрировала уникальную способность трансформировать хозяйственную деятельность в инструмент решения сверхзадач.

В современных условиях санкционного давления и необходимости обеспечения стратегического суверенитета значение собственной управленческой школы многократно возрастает. Представленные в исследовании постулаты и исторический анализ создают теоретический фундамент для практической реализации РШУ.

Перспективы дальнейшей разработки темы видятся в следующих направлениях:

- создание комплекса учебных программ для высшей школы и корпоративного образования;
- формирование корпуса учебных материалов и реальных примеров на основе российского управленческого опыта;
- разработка методологии интеграции традици-

онных ценностей и современных управленческих технологий;

- адаптация лучших практик российских научных школ к задачам управления.

Реализация этих направлений позволит не только преодолеть существующий разрыв между теорией и практикой управления в России, но и создать устойчивые конкурентные преимущества на основе уникальных особенностей российской управленческой культуры, обеспечивающей стратегический суверенитет страны в сфере управления.

Литература

Богачек И.А. Непознанные закономерности управления. *Инициативы XXI века.* 2010. № 1. С. 33–37. EDN: MCLHDT

Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма / Пер. с нем. М.И. Левиной. М.: АСТ, 2020.

Виноградова И.В., Трунова Н.А. Необходимость пересмотра «знаниевой парадигмы» обучения в современном профессиональном образовании // Проблемы инженерного образования и профориентации в образовательных учреждениях разного уровня: сборник тезисов докладов и научных статей конференции. СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2010. С. 1417.

Гапоненко А.Л. Юхно А.С., Клочков Е.А. Использование традиционных ценностей в российской управленческой практике. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки.* 2025. № 4. С. 26–38. EDN: QBDCOG

Лебедев Н.А. Идеологи и практики управленческой мысли России (XVII – начало XX вв.). *Вестник Московского государственного университета приборостроения и информатики. Серия: Социально-экономические науки.* 2010. № 26. С. 152–164. EDN: QAVMTH

Минникес И.В. Актуальное историко-правовое исследование системы национально-регионального управления в Российской империи. *Академический юридический журнал.* 2019. № 4(78). С. 58–60. EDN: HBHHTU

Полосин А.В., Байдаров Д.Ю., Файков Д.Ю. Артель: возможность применения традиционных принципов в современных экономических отношениях. *Научные труды Вольного экономического общества России.* 2024. Т. 246. № 2. С. 449–477. https://doi.org/10.38197/2072-2060-2024-246-2-449-477. EDN: JRTVZC

Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: Эксперт, 2002.

Пузыревский Л.С. Школы науки управления и их развитие. *Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России.* 2008. № 3 (39). С. 150–157. EDN: KGXZYB

Савка К.В. Генезис категорийного аппарата управления проектами. *Экономика: вчера, сегодня, завтра.* 2024. Т. 14. № 10-1. С. 351–360. EDN: HFLLLT

Самоварова О.В. Время управлять по-русски: русский код управления. Кн. 1: руководство к действию. СПб.: Феникс, 2023.

Сеньковская А.А. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд): применение в системе управления // Современные тенденции и инновации в науке и производстве: материалы XII Международной научно-практической конференции, Междуреченск, 26 апреля 2023 года / Отв. ред. Т.Н. Гвоздкова. Междуреченск: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2023. С. 360.1-360.5. EDN: JRCEVF

Смирнова О.О. Когнитивные технологии экономических войн. *Теневая экономика*. 2023. Т. 7. № 4. С. 369–390. https://doi.org/10.18334/tek.7.4.120343. EDN: FTHTPN

Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Пер. с англ. Е. Кочерина, Н. Рудницкой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Юницкий А.А. Школы и направления в управлении проектами: критический анализ. *Транспортное дело России.* 2012. № 4. С. 39–41. EDN: QYRQJR

Baskerville R., Dulipovici A. The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research and Practice.* 2006. Vol. 4. Issue 2. P. 83–105. https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500090. In English

Ford H., Crowther S. Moving forward. London: Heinmann, 1931. In English

Hofstede G. Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills; London: Sage, 1980. In English

The Russian management revolution: preparing managers for a market economy / Edited by Sh.M. Puffer. London; New York: Routledge, 1992. In English

References

Bogachek I.A. Unknown management principles. *Initiatives of the XXI century*. 2010. No. 1. P. 33–37. EDN: MCLHDT. In Russian

Weber M. The protestant ethic and the spirit of capitalism / Translated from German by M.I. Levina. Moscow: AST, 2020. In Russian

Vinogradova I.V., Trunova N.A. The need to revise the "Knowledge Paradigm" of training in modern vocational education // Problems of Engineering Education and Career Guidance in Educational Institutions of Different Levels: Collection of Abstracts of Reports and Scientific Articles from the Conference. St. Petersburg: Sankt-Peterburgskiy gosudarstvennyy arkhitekturno-stroitelnyy universitet, 2010. P. 1417. In Russian

Gaponenko A.L., Yukhno A.S., Klochkov E.A. Traditional values in Russian management practice. *State and municipal management. Scholar notes*. 2025. No. 4. P. 26–38. EDN: QBDCOG. In Russian

Lebedev N.A. Ideologists and practitioners of management thought in Russia (XVII – early XX centuries). *Herald of the Bauman Moscow State Technical University. Series Instrument Engineering. Series: Social and Economic Sciences*. 2010. No. 26. P. 152–164. EDN: QAVMTH. In Russian

Minnikes I.V. The topical historical and legal study of the national regional management in the Russian empire. *Academic Law Journal*. 2019. No. 4(78). P. 58–60. EDN: HBHHTU. In Russian

Polosin A.V., Baidarov D.Yu., Faikov D.Yu. Artel: the possibility of applying traditional principles in modern economic relations. *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. 2024. Vol. 246. No. 2. P. 449–477. https://doi.org/10.38197/2072-2060-2024-246-2-449-477. EDN: JRTVZC. In Russian

Prokhorov A.P. Russian management model. Moscow: Ekspert, 2002. In Russian

Puzyrevsky L.S. Schools of management science and their development. *Bulletin of the St. Petersburg university of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2008. No. 3 (39). P. 150–157. EDN: KGXZYB. In Russian

Savka K.V. Genesis of the categorical apparatus of project management. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2024. Vol. 14. No. 10-1. P. 351–360. EDN: HFLLLT. In Russian

Samovarova O.V. Time to manage in Russian: Russian management code. Book 1: a guide to action. St. Petersburg: Feniks, 2023. In Russian

Senkovskaya A.A. School of scientific management (F. Taylor, G. Emer-

son, G. Ford): application in the management system // Modern trends and innovations in science and production: Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference, Mezhdurechensk, April 26, 2023 / Ed. by T.N. Gvozdkova. Mezhdurechensk: Kuzbasskiy gosudarstvennyy tekhnicheskiy universitet imeni T.F. Gorbacheva, 2023. P. 360.1–360.5. EDN: JRCEVF. In Russian

Smirnova O.O. Cognitive technologies of economic wars. *Shadow Economy*. 2023. Vol. 7. No. 4. P. 369–390. https://doi.org/10.18334/tek.7.4.120343. EDN: FTHTPN. In Russian

Ford H. My life, my achievements / Translated from English by E. Kocherina, N. Rudnitskaya. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. In Russian

Yunitskiy A.A. Scientific schools of project management: critical analysis. *Transport business of Russia*. 2012. No. 4. P. 39–41. EDN: QYRQJR. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Александр Сергеевич Юхно, кандидат юридических наук, доцент, старший научный сотрудник Научно-инновационного управления
Государственный академический университет гуманитарных наук, Москва, Россия (Российская Федерация, 119049, Москва, Мароновский пер., 26);
заведующий кафедрой государствоведения Института государственной службы и управления
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: metod-centerORG@gaugn.ru
https://orcid.org/ 0000-0003-2999-2982

Ольга Олеговна Смирнова, доктор экономических наук, доцент, старший научный сотрудник Научно-инновационного управления
Государственный академический университет гуманитарных наук;
ведущий научный сотрудник Центра междисциплинарных исследований
Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук (Российская Федерация, 119333, Москва, улица Дмитрия Ульянова, 3). E-mail: 7823091@mail.ru
https://orcid.org/0000-0003-2127-0571

Для цитирования: *Юхно А.С., Смирнова О.О.* Формирование русской школы управления: исторические основания и практические контуры. *Государственная служба*. 2026. № 1. С. 59–69.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Alexander S. Yukhno, Candidate of Sci. (Law), Associate Professor, Senior Research Fellow, Department of Science and Innovations
State Academic University for the Humanities, Moscow, Russia (26, Maronovsky pereulok, Moscow, 119049, Russian Federation);
Head of the Department of State Studies, Institute of Public Administration and Civil Service
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: metod-centerORG@gaugn.ru
https://orcid.org/ 0000-0003-2999-2982

Olga O. Smirnova, Doctor of Sci. (Economics), Associate Professor, Senior Research Fellow, Department of Science and Innovations
State Academic University for the Humanities, Moscow, Russia (26, Maronovsky pereulok, Moscow, 119049, Russian Federation);
Leading Research Fellow, Center for Interdisciplinary Research
Institute of Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences (3, Dmitry Ulianov St., Moscow, 119333, Russian Federation). E-mail: 7823091@mail.ru
https://orcid.org/0000-0003-2127-0571

For citation: *Yukhno A.S., Smirnova O.O.* The establishment of the Russian school of management: historical foundations and practical dimensions. *Public Administration*. 2026. No. 1. P. 59–69.