

МЕРИТОКРАТИЯ: НЕСБЫТОЧНАЯ МЕЧТА ИЛИ ТЕХНОЛОГИЯ ВЫДВИЖЕНИЯ ЛИДЕРОВ ПЕРЕМЕН

Андрей Маркович Марголин^а

EDN: VCVWROU

^а Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: Показано, что идея меритократии, в соответствии с которой карьерный рост и благосостояние конкретного человека определяется уровнем его профессионализма и объективной оценки личных достижений, переживает пик своей популярности. Тем не менее нельзя игнорировать и риски, свойственные безграничной вере в эффективность применения принципов меритократии. К таким рискам относятся нереалистичность создания равных стартовых возможностей для претендентов на продвижение по карьерной лестнице; бюрократия и коррупция, стимулирование написания отчетов о достижениях, зачастую мнимых; ориентация на личный успех в ущерб командным достижениям; субъективная оценка заслуг; двойные стандарты при трактовке фактов и правил в зависимости от интересов их интерпретатора. Их непредвзятое обсуждение должно помочь выработке критериев выдвижения лидеров перемен, которые в наибольшей степени соответствовали бы идеалам меритократии. В их числе: моральный и профессиональный авторитет; стратегическое мышление и способность предвидения кризисных ситуаций; способность к эффективной управленческой деятельности; ответственность, решительность и стрессоустойчивость. Для решения задачи систематизации ключевых рисков меритократии и критериев выдвижения лидеров перемен в настоящей статье использован модифицированный автором метод 5×5, предложенный М. Месконом.

Ключевые слова: риски меритократии, критерии выдвижения лидеров перемен, моральный и профессиональный авторитет, доверие, стратегическое мышление

Дата поступления статьи в редакцию: 5 сентября 2025 года.

MERITOCRACY: AN IMPOSSIBLE DREAM OR A TECHNOLOGY FOR ADVANCING CHANGE LEADERS

Andrey M. Margolin^a

RESEARCH ARTICLE

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article examines a meritocratic approach, a system in which a person's career growth and prosperity are determined by their level of professionalism and an objective assessment of their achievements. Meritocracy is currently experiencing a peak in popularity. However, it is crucial to be aware of the potential risks of completely trusting in the principles of meritocracy. These risks encompass the impracticality of establishing equitable initial prospects for candidates pursuing career advancement; bureaucracy and corruption, which often result in the composing of reports on achievements that are frequently fictitious; an emphasis on personal accomplishment that supersedes collective achievements; subjective evaluation of merits; and the application of double standards in the interpretation of facts and regulations, contingent on the interests of the interpreter. An unbiased discussion of these issues should help to develop criteria for selecting leaders of change. These leaders should best represent the ideals of meritocracy. These include moral and professional authority, strategic thinking, the ability to anticipate crises, effective management, responsibility, decisiveness, and stress resistance. To systematize the primary risks of meritocracy and the standards for advancing change leaders, the article uses the 5×5 method, which was introduced by M. Mescon and modified by the author.

Keywords: risks of meritocracy, criteria for advancing change leaders, moral and professional authority, trust, strategic thinking

Received: September 5, 2025.

Введение

Идея меритократии, в соответствии с которой карьерный рост и благосостояние конкретного человека определяется уровнем его профессионализма и объективной оценки личных достижений, переживает сегодня пик популярности. В ее основе лежит базовое допущение о том, что принципиально возможно создание «общества равных возможностей», в котором решающее влияние на процесс формирования управленческой элиты будет связано не столько с происхождением, связями и финансовыми возможностями потенциальных лидеров, сколько с их талантами и трудолюбием. При поверхностном рассмотрении возражения против этого допущения бессмысленны, поскольку человечество мечтало об идеальном обществе и государстве с незапамятных времен. Так, величайший философ Древней Греции Платон в книге «Государство», написанной еще в IV веке до нашей эры, описывал идеальное государство, которое должно функционировать в соответствии с принципами справедливости и гармонии, а его правители – стремиться к общему благу, а не к личной выгоде. Но многовековая история показала, что это понимание является своеобразной научной абстракцией (не случайно этот термин в переводе с латыни означает «отвлечение») и наряду с такими понятиями, как «идеальный газ», «рынок совершенной конкуренции», «абсолютная невесомость», оно находит свое место в ряду идеализированных теоретических конструкций, во многом не отражающих реальную действительность. Именно по этой причине весьма широкое распространение получили исследования, раскрывающие недостатки и риски догматического отношения к практическому применению принципов меритократии. Но, если ограничиться диагностикой соответствующих рисков, то меритократия так и останется несбыточной мечтой, в условиях неопределенности – в особенности. С точки зрения автора, непредвзятое обсуждение рисков меритократии должно помочь выработке критериев выдвижения лидеров перемен¹, которые в наибольшей степени соответствовали бы ее идеалам. В настоящей статье для систематизации ключевых рисков меритократии и критериев выдвижения лидеров перемен на основе ее принципов использован метод 5 × 5, предложенный М. Месконом для анализа внешней среды, и модифицированный автором.

О пяти ключевых рисках меритократии и особенностях их проявления в условиях неопределенности

Создание равных стартовых возможностей для претендентов на продвижение по карьерной лестнице нереалистично. Конечно, дети из более обеспеченных семей, обладающих обширными деловыми связями, получают дополнительные преимущества, нивелировать которые, используя принципы меритократии, затруднительно. Более того, в действительности такие преимущества, как правило, не только не исчезают, но, наоборот, имеют свойство накапливаться и тиражироваться [Merton, 1988]². Это явление широко описано в классической литературе: «Ну как не порадовать родному человечку», – говорит один из героев пьесы Александра Грибоедова «Горе от ума» Павел Фамусов.

Безусловно, история знает контрпримеры, свидетельствующие о том, что люди, не имевшие, по сути, никакого начального капитала, добивались выдающихся успехов за счет собственного таланта и трудолюбия. Известно, например, что выдающийся ученый Михаил Ломоносов родился в отдаленном районе Архангельской области, куда и сегодня доехать не так просто. Его семья, имевшая небольшой доход от перевозки грузов, охоты и рыболовства, не разделяла тягу к знаниям будущего основателя МГУ, и он вынужден был тайно покинуть родительский дом для продолжения образования в Москве. Основатель компании Apple Стив Джобс родился в бедной семье, рано приобрел опыт работы разносчиком газет, трудился разнорабочим на складе магазина электроники и так и не получил высшее образование. Тем не менее компания Apple первой в мире превысила капитализацию в три триллиона долларов США, а телефоны и компьютеры iPhone и iPad завоевали весь мир. Однако приведенные примеры являются скорее исключением, чем правилом, и не могут поставить под сомнение наличие риска влияния неравных стартовых возможностей на результаты внедрения принципов меритократии.

Бюрократия и коррупция, стимулирование написания отчетов о достижениях, зачастую мнимых, препятствуют реализации принципов меритократии. Следует отметить, что в настоящее время термин «бюрократия» имеет, в основном, негативную коннотацию. Между тем первоначальный замысел применения бюрократии заключался в том, чтобы функционирование организаций осуществлялось на основе логичных процедур и подчинялось понятным

1 В условиях быстрых изменений и высокой неопределенности акцент на необходимость выдвижения не просто лидеров, а лидеров перемен, представляется существенным. Такой лидер обязательно последует совету великого Махатмы Ганди: «Мы сами должны стать теми переменами, которые хотим увидеть в мире».

2 Несмотря на то, что именно Роберт Мертон дал наиболее полное описание так называемого неравномерного распределения преимуществ, в литературе это явление известно как «Эффект Матфея», поскольку первоисточником является цитата из Притчи о талантах в Евангелии от Матфея: «Ибо всякому имеющему дастся и приумножится, а у не имеющего отнимется и то, что имеет».

Хорошее управление

правилам. При этом совершенно не исключалось, а, скорее наоборот, предполагалось продвижение людей по карьерной лестнице в соответствии с принципами меритократии.

Но, как правило, чем крупнее становилась организация, тем в большей степени ее сотрудники ориентировались на формальное соблюдение процедур и регламентов, отодвигая на второй план необходимость достижения конкретных результатов, и максима «не результата ради, а процесса для...» становилась лейтмотивом формирования корпоративной культуры. Естественно, в таких условиях скорость принятия управленческих решений снижалась, транзакционные издержки работы бюрократической машины, связанные с плохой координацией и дублированием функционала различных подразделений, увеличивались, и возможности развития использовались далеко не полностью.

Следствием бюрократизации деятельности организации неизбежно становится снижение ответственности на всех уровнях управления и мелочный контроль выполнения указаний непосредственных руководителей, зачастую являющийся формой проявления их низкого профессионализма и даже своеобразного комплекса неполноценности. Причем распространение бюрократии имеет свойство не замыкаться внутри отдельных организаций, а затрагивает всю пирамиду управления конкретными видами деятельности. И чем шире ареал распространения бюрократии, тем выше вероятность появления контрольных отчетных показателей, природу появления которых очень сложно обосновать убедительными аргументами.

Например, в мониторинге вузов³ показатель 2.6 «Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования РИНЦ, в расчете на 100 НПР» (раздел «Научно-исследовательская деятельность») стимулирует увеличение числа публикаций без какого-либо внимания к их качеству и перекрестное цитирование работ с целью формального увеличения числа цитирований, что в корне противоречит самой идее меритократии. Данью формализму является и наличие показателя 5.8 (раздел «Инфраструктура») – «Количество экземпляров печатных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия) из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете, в расчете на одного студента (приведенного контингента)». В эпоху цифровизации студент вполне может воспользоваться доступными электронными изданиями и учет доли «экземпляров печатных учебных изданий» теряет смысл⁴.

С этой точки зрения, уменьшение объемов отчетности, целесообразность которой весьма сомнительна, и устранение необходимости выполнения избыточного количества разнообразных предписаний могут рассматриваться в качестве следствия практической реализации принципов меритократии.

Нельзя не отметить, что расцвет бюрократии, в том числе в форме тиражирования не имеющей особого смысла отчетности, является питательной средой для развития коррупции. Причинно-следственная связь здесь, видимо, не требует развернутой дополнительной аргументации – чем больше различных предписаний и ограничений, тем шире возможности злоупотреблений и соблазн конкретного управленца использовать свои административные возможности для личного обогащения. Масштаб проблемы достаточно велик – по оценке Следственного комитета Российской Федерации, ущерб от коррупции в стране в 2024 году превысил 14 миллиардов рублей⁵.

Очевидно, что наличие весьма существенных коррупционных рисков в сочетании с избыточной бюрократией формирует атмосферу недоверия к самой возможности практической реализации принципов меритократии.

Ориентация на личный успех в ущерб командным достижениям; отсутствие культуры партнерства. Проблемы командообразования достаточно давно привлекают внимание исследователей. Одним из наиболее цитируемых в этом проблемном поле является бизнес-роман Патрика Ленсиони «Пять пороков команды» [Ленсиони, 2023]. К таким порокам автор отнес взаимное недоверие ее членов, боязнь конфликтов, отсутствие ответственности за принимаемые решения, низкую требовательность и так называемое безразличие к командным (но не к индивидуальным) результатам. Среди причин низкой эффективности командной работы часто называют контрпродуктивную корпоративную культуру, авторитарные методы управления, низкое качество деловой коммуникации, а также ошибки при подборе членов команды.

Характерно, что догматическое следование принципам меритократии может лишь усилить негативное влияние отмеченных факторов. Действительно, далеко не каждый претендент на новую, более высокую должность, готов следовать старому завету хасидов: «Вместо того, чтобы копать яму другому, употребите эти силы на то, чтобы насыпать холм для самого себя».

Возникает вопрос: «Можно ли добиться того, чтобы идея продвижения по карьерной лестнице не стимулировала претендента к преувеличению собственных успехов для их более высокой оценки лицами, прини-

3 <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo&ysclid=mfsh6x5hskt629871447>

4 Подробнее см.: Марголин А.М. Мониторинг вузов: всевидящее око регуляторной гильотины. *Образовательная политика*. 2019. № 1-2. С. 67–75.

5 Ущерб от коррупции в России в 2024 году составил 14,2 миллиарда рублей. РИА Новости. 08.12.2024. <https://ria.ru/20241208/bastrykin-1987956496.html?ysclid=mftspg4pp631199394>

мающими решения о конкретных назначениях, причем не только в личных целях, но в ущерб интересам организации в целом?». Возможно, содержательный ответ на этот вопрос кроется в расширенном применении обретающей все большую популярность модели распределенного лидерства и ее определенной трансформации с учетом принципа дополнительности, введенного в научный оборот Нильсом Бором в первой половине XX века, и принципа неопределенности, открытого Вернером Гейзенбергом. Хотя оба этих принципа имели важное значение для развития квантовой механики, позднее они нашли свое широкое применение и в теории управления. Значимость сочетания модели распределенного лидерства с принципами дополнительности и неопределенности для минимизации рисков меритократии в части формирования управленческих команд с развитой культурой партнерства заключается в следующем:

- Сама идея распределенного лидерства исключает фокус на конкретном начальнике, способном принимать «единственно правильные» решения, и ее воплощение связано с искусством делегирования полномочий тем сотрудникам, чей профессиональный авторитет в конкретной области признается всей командой, включая ее формального руководителя;
- В такой атмосфере ключевые сотрудники дополняют друг друга, а их деятельность формирует атмосферу взаимного доверия и позволяет организации получить ощутимый синергетический эффект от реализации принимаемых решений;
- В условиях нарастающей неопределенности, свойственной современному миру в целом и деятельности практически любой организации, любой профессиональный руководитель должен понимать, что его реальные возможности эффективно решать возникающие проблемы ограничены и весьма существенно. Причем, чем выше энтропия функционирования организации, тем выше потребность в следовании принципу дополнительности и практическом применении модели распределенного лидерства.

Субъективная оценка заслуг. Безусловно, избежать субъективизма в оценке заслуг сотрудников, независимо от изначально занимаемой ими должности, практически невозможно. Но его негативные последствия часто недооцениваются, а в условиях, когда такие ошибки делаются под аккомпанемент модной риторики реализации принципов меритократии, его негативное влияние на эффективность работы организации кратно усиливается. Отмеченное обстоятельство находилось в эпицентре внимания различных исследований (см., например, [E.J. Castilla, S. Benard; 2010; Zilotti, 2020]), авторы которых даже ввели в оборот понятие «парадокс меритократии». Его содержатель-

ная интерпретация состояла в том, что руководители, сделавшие карьеру благодаря случайному стечению обстоятельств, настолько уверовали в собственную непогрешимость и считали себя идеальным продуктом реализации принципов меритократии, что принимали управленческие решения, приводившие к неоправданному усилению неравенства доходов путем их перераспределения в свою пользу.

Как показывает анализ, такие традиционные подходы к оценке персонала, как методы «сравнения характеристик сотрудника с идеальными», «балльных оценок», «ранговый», «360-градусов», а также использование специальных деловых игр и создание ассесмент-центров, не дают гарантии от субъективного принятия конечных решений. По сути, объективно существующий и практически неизбежный субъективизм в оценке заслуг претендентов на карьерный рост свидетельствует о том, что при внедрении принципов меритократии очень сложно пройти между «сциллой» дискриминации тех, кого не оценили по достоинству, и «харибдой» незаслуженного признания «карьеристов»⁶.

В этом контексте зачастую возникают сомнения в целесообразности применения сложных и дорогостоящих процедур оценки персонала и ориентации, по крайней мере на предварительной стадии, на более простые, но вместе с тем не менее результативными методами выявления достойных претендентов на руководящие должности. Одним из таких методов является прямым следствием идей, изложенных гуром менеджмента Питером Друкером [Друкер, 2021] и в синтезированном виде сфокусированных в четырех контрольных вопросах: «Какова история успеха человека, претендующего на руководящую должность?», «В какой степени его история успеха соответствует должности, на которую он претендует?», «Что организация должна сделать, чтобы его история успеха раскрылась на занимаемой должности наилучшим образом?», «Хотим ли мы, чтобы наши дети работали под его руководством?».

Характерно, что именно критерий наличия истории успеха в качестве основания для продвижения по карьерной лестнице трактуется в последнее время весьма неоднозначно. В частности, распространенной является точка зрения, состоящая в том, что наличие истории успеха, пусть и подтвержденной конкретными фактами, может не приниматься во внимание,

⁶ В греческой мифологии описывается путешествие Одиссея, в ходе которого он оказался между двумя чудовищами Сциллой и Харибдой, расположение которых делало проход по узкому Мессинскому проливу невозможным. В качестве аналога бедственного положения, в котором опасность угрожает с двух сторон, используется также выражение «между молотом и наковальней», первоисточником которого является соответствующее название романа немецкого писателя Фридриха Шпильгагена.

Хорошее управление

Таблица 1. Краткий экскурс по истории практического применения принципов меритократии

Table 1. Brief excursion into the history of the practical use of meritocratic principles

Известные из истории лидеры, применявшие принципы меритократии на практике	Чем подтверждается применение ими принципов меритократии
Древнегреческий философ Платон, 360 год до н.э. [Платон, 2024]	В «идеальном государстве» лидерами (царями) должны становиться самые мудрые и способные члены общества
Канцлер царства Цинь Люй Бувэй, III век до н.э.*	Выдвигая человека на какую-нибудь должность, следует смотреть, во-первых, на его характер, во-вторых, на его способности, в-третьих, на его трудолюбие
Императорский экзамен «кэцзюй» применялся примерно 1300 лет, 605–1905 гг.	Как и другие системы оценки качеств претендентов на руководящие должности, «кэцзюй» имел свои недостатки, связанные прежде всего с предвзятостью экзаменаторов, но безусловно сыграл положительную роль, способствуя продвижению претендентов исходя из их способностей
Чингисхан, первая половина XIII века	Назначал руководителей крупных воинских соединений – туменов только из числа военных, уже подтвердивших свой профессионализм одержанными победами в сражениях

* В. Добровольский. О власти, законах, императоре и чиновниках. <https://proza.ru/2019/08/17/1268?ysclid=m4pwsn7qja536885491>

поскольку сам успех был достигнут в принципиально иных условиях⁷, воспроизвести которые в динамично меняющемся мире невозможно. Другая негативная интерпретация историй успеха заключается в том, что претендент на более высокую должность может преувеличивать свои достижения и сознательно «забывать» о провалах (это когнитивное искажение получило название «ошибки выжившего»).

Здесь лицам, принимающим решения, необходимо «отделить зерна от плевел» и учитывать, что негативные оценки историй успеха могут сознательно продвигаться лоббистами других конкурентов, не имеющих никаких проверяемых результатов, ранее достигнутых. При прочих равных условиях целесообразно отдавать предпочтения тем, кто уже доказал свою состоятельность конкретными результатами, а не тем, кто лишь обещает их достичь в неопределенном будущем. Такой подход и будет одним из значимых индикаторов соответствия объективности выбора кандидатов на повышение в должности принципам меритократии.

«Двойные стандарты» против меритократии.

Характерно, что логика так называемых двойных стандартов или неодинаковой трактовки фактов и правил в зависимости от интересов их интерпретатора проявляется непосредственно при определении происхождения понятия «меритократия». На сегодня в массовом сознании укоренилось представление о том, что первооткрывателем здесь является британский социолог Майкл Янг, который в своей работе «Расцвет меритократии», увидевшей свет в 1959 году, определил меритократию как «систему, в которой положение человека в обществе определяется его заслугами, а не его происхождением или связями» [M. Yung, 1959]. Но, обратившись к истории, признать приоритет М. Янга достаточно сложно. Дело в том, что еще задолго до него и даже до нашей эры многие выдающиеся лидеры

не только неоднократно писали о принципах меритократии, но и широко применяли их на практике, при этом не используя сам этот термин. Некоторые исторические факты, подтверждающие этот тезис, приведены в **таблице 1**.

Увы, двойные стандарты проникли практически во все сферы жизни. Действительно, следы их активного применения можно найти и в политике⁸, и в экономике, и в деятельности различных организаций, например, в случае, когда руководители требуют от подчиненных строгого выполнения правил корпоративной этики, а сами эти требования не считают для себя обязательными. И, как это ни покажется странным, двойные стандарты проникают даже в сферу развития искусственного интеллекта (**таблица 2**).

Во всех трех рассмотренных в таблице случаях Chat GPT отдает пальму первенства изобретателям, представляющим страны коллективного запада. Здесь логика двойных стандартов представлена в полной мере, поскольку по адресным запросам о первооткрывателях соответственно паровой машины, лампы накаливания и радио (и по многим другим) авторство российских изобретателей либо не упоминается совсем, либо является фоном, оттеняющим превосходство западных ученых и исследователей. Очевидно, что подобная логика подачи материала не является случайностью и свидетельствует о том, что развитие искусственного интеллекта не в последнюю очередь зависит от мировоззрения его создателей и далеко не всегда происходит в соответствии с принципами меритократии.

8 Достаточно упомянуть такие общеизвестные факты, как замысел операции «Немыслимое», подготовленной британским военным руководством с целью разгрома группировки советских войск в Европе сразу после окончания Великой Отечественной войны, план “Dropshot”, утвержденный 19.12.1949 г. комитетом начальников штабов США и предусматривавший ядерные бомбардировки территории СССР, а также преднамеренные провокации для развязывания войн во Вьетнаме, Ираке, Ливии и др.

⁷ https://www.b17.ru/article/pochemu_istorii_uspeha_ne_rabotat/?ysclid=mgmdz0gp21535974121

Таблица 2. Искусственный интеллект на службе двойных стандартов
Table 2. Artificial Intelligence and double standards

Тип изобретения	Авторство изобретения	
	Позиция России – даты изобретений	Позиция Запада – данные Chat GPT
Паровая машина	Иван Ползунов – 18 августа 1766 года	Признание в качестве создателя «современной» паровой машины получил Джеймс Уатт (1774 год), патент 1782
Лампа накаливания	Александр Лодыгин – получил патент 23 июля 1874 года	Томас Эдисон запатентовал лампу накаливания, аналогичную изобретению Лодыгина, в США в 1879 году
Радио	Александр Попов 07.05.1895	Гульельмо Маркони считается основоположником радиосвязи в современном виде (02.06.1896)

Причем двойные стандарты не являются современным изобретением и имеют глубокие исторические корни. «Что дозволено Юпитеру, не дозволено быку» – эта крылатая фраза полностью отражает смысл двойных стандартов и известна еще со второго века до нашей эры⁹.

В целом, рассмотренные недостатки и риски практического применения принципов меритократии весьма существенны. Но следует ли из изложенного выше вывод о том, что меритократия – это, по сути, такая же утопия, как «Город солнца» Томазо Компанеллы или «Туманность Андромеды» Ивана Ефремова? С точки зрения автора, это не совсем так, и для того чтобы принципы меритократии служили развитию общества, целесообразно сформулировать и согласовать с профессиональным сообществом критерии, которые соответствуют современным вызовам и способствуют формированию топ-менеджмента в сфере государственного управления и в бизнесе, исходя из реальных, подтвержденных жизнью способностей и заслуг его представителей.

О пяти критериях выдвижения лидеров перемен на основе соблюдения принципов меритократии

Проблема отбора и выдвижения лидеров достаточно давно находится в центре внимания различных исследователей, как зарубежных, так и отечественных [Рубинштейн, 2021; Друкер, 2021; Комиссаров, 2023; Базарова, 2025; Бальдони, 2025 и др.]. Широкую известность получил конкурс «Лидеры России», создающий для его победителей своеобразный трамплин для вхождения в управленческую элиту страны. Несмотря на изобилие исследований, внимание к теме лидерства не ослабевает и это вполне естественно, поскольку в условиях высокой неопределенности, которая, видимо, сохранится на весьма длительную перспективу, роль лидеров в обеспечении конкурентоспособности возглавляемых ими организаций и благополучия их сотрудников будет только возрастать. В настоящей статье особое внимание уделяется

оценке соответствия критериев выдвижения лидеров перемен принципам меритократии¹⁰. Безусловно, приводимый ниже перечень пяти критериев не претендует на исчерпывающую полноту и отражает позицию автора, заключающуюся в том, что проверка претендента на карьерный рост на соответствие его компетенций принципам меритократии является обязательной.

1. Моральный авторитет

В настоящее время еще не до конца понят глубокий смысл известного афоризма П. Друкера, значимость которого в условиях неопределенности только возрастает: «Культура съедает стратегию на завтрак». Действительно, чем выше степень неопределенности условий функционирования организации, тем сложнее ее рядовому сотруднику вникнуть во все детали той стратегии, которая предлагается руководством. И тогда моральный авторитет лидера, доверие к нему, уверенность в справедливости принимаемых им решений становятся критически значимым фактором поддержки коллективной той стратегии, которую он предлагает.

Значимость морального авторитета потенциального лидера и доверия к нему настолько высока, что в предисловии к книге по устойчивому развитию [Шаронов, Дубовицкая; 2024] А.А. Аузан (см. также: [Аузан, 2025]) со ссылкой на расчеты французских ученых пишет о возможности роста валового внутреннего продукта России на треть при условии повышения обобщенного доверия людей друг к другу до уровня, существующего в Швеции.

Если ценности, которые лидер перемен утверждает собственным примером, способствуют формированию продуктивной корпоративной культуры, маркерами которой являются атмосфера доверия в коллективе, отсутствие избыточного администрирования и стимулирование инициативы, его моральный авторитет станет значимым фактором повышения конкурентоспособности возглавляемой им организации.

Почему именно моральный авторитет поставлен на первое место в списке критериев выдвижения лиде-

9 Впервые этот афоризм встречается в произведении «Самостязатель» древнеримского комедиографа Теренция Афры, жившего во II веке до н.э.

10 Эта проблема также рассматривалась нами в работе Акматалиев А.А., Марголин А.М. О критериях выбора лидеров новой формации для системы государственного управления. Государственная служба. 2024. № 6. С. 8-15.

Хорошее управление

ров на основе принципов меритократии? Ответ на этот вопрос вполне предсказуем – в его отсутствие соответствие другим критериям значительно обесценивается.

2. Профессиональный авторитет

К сожалению, профессиональная несостоятельность руководителей, имеющих весьма отдаленное представление о тех проблемах, которые им необходимо решать, часто приводит к драматическим последствиям. В качестве примера приведем историю техногенной катастрофы на Саяно-Шушенской ГЭС, когда из-за некомпетентности руководителей, пренебрегавших плановыми ремонтами и необходимостью мониторинга состояния оборудования, обрушились гидроагрегаты, был затоплен машинный зал и погибло 75 человек. И хотя с момента катастрофы прошло уже 15 лет, ее уроки актуальны и сегодня – нельзя допускать к руководству сложными инженерными системами финансовых менеджеров, рассматривающих свои объекты управления исключительно сквозь призму текущих котировок акций и показателей прибыли.

Отмеченный случай не является исключением. Острота проблемы непрофессионализма некоторых топ-менеджеров привела к тому, что внешне безобидный термин «эффективный менеджер» стал практически нарицательным и используется в настоящее время в основном в негативном смысле для характеристики руководителей, занимающих не свое место (появляется все больше публикаций на эту тему с характерными названиями¹¹).

Поэтому наличие профессионального авторитета у будущего лидера перемен является неотъемлемой составной частью совокупности критериев его соответствия принципам меритократии. Этот вывод справедлив по отношению практически к любым видам деятельности.

3. Способность к эффективной управленческой деятельности как обязательная компетенция

В нестандартном исследовании компании Detech Group¹², выполненном совсем недавно, в 2025 году, весьма убедительно показано, что ключевым мотиватором деятельности топ-менеджеров, свидетельствующим о наличии у них ключевых управленческих компетенций, является получение результата. Таким результатом может быть позитивная оценка деятельности организации со стороны уполномоченных органов государственного управления, собственников или совета директоров, рейтинговых агентств, а также практически

любых структур, чье мнение важно для формирования позитивного имиджа организации во внешнем мире. С этой точки зрения совершенствование структур управления и оптимизация внутренних бизнес-процессов не являются результатом как таковым, а могут рассматриваться лишь как средство его достижения.

Безусловно, способность к эффективной управленческой деятельности предполагает наличие навыков эффективных деловых коммуникаций, работы в команде, делегирования полномочий, управления временем. Но в условиях неопределенности представляется целесообразным обратить самое пристальное внимание на наличие у лидера цифровых компетенций, способностей к управлению конфликтами и ведению сложных переговоров.

Так, в условиях стремительного развития информационных технологий и искусственного интеллекта, цифровизации всех сторон жизни общества цифровая грамотность лидера становится своеобразной метакомпетенцией, без наличия которой любые другие компетенции могут либо использоваться не в полной мере, либо даже просто оказаться невостребованными.

Кроме этого, чем быстрее меняются условия функционирования организации, чем меньше возможности использования устоявшихся, привычных механизмов решения возникающих проблем, тем выше вероятность возникновения конфликтных ситуаций и востребованность навыков ведения эффективных переговоров, способствующих устранению причин конфликта, причем желательно до их перехода в острую фазу. Потенциальному лидеру перемен, продвигающемуся по карьерной лестнице в соответствии с принципами меритократии, здесь помогут эмпатия и эмоциональный интеллект, умение слушать аргументы сторон, а также знания и навыки переговорного процесса. Мировой бестселлер, посвященный этим незаурядным умениям, выдержал уже 15 изданий на родине авторов в США и опубликован почти в 30 странах мира [Fisher, Ury, 2021].

4. Стратегическое мышление и способность предвидения кризисных ситуаций

Определение стратегического мышления и в фундаментальных трудах по стратегическому менеджменту, и на различных платформах искусственного интеллекта (GIGA.CHAT, ChatGPT, DeepSeek и др.) содержит идентичный перечень его характеристик, включающих способность объективной оценки текущей ситуации и перспектив развития, постановку амбициозных целей с учетом имеющихся ресурсов и возможных рисков, а также использования наиболее эффективных механизмов их достижения. Но в условиях неопределенности, быстрых и труднопредсказуемых изменений современному лидеру необходимо нечто большее, расширяющее традиционные представления о стратегическом мышлении и даже выходящее за его рамки. В этом контексте представляется целесообраз-

11 <https://habr.com/ru/companies/crossover/articles/428592/?ysclid=mgo37flg7p110072577>;
<https://ardexpert.ru/article/22006>;
<https://www.pravmir.ru/russkiy-inzhener-protiv-effektivnogo-menedzhera/?ysclid=mgo394j67m449549830>;
<https://regnum.ru/article/3288819?ysclid=mgo39yr-jn391399485> и т.д.

12 <https://www.detech-group.ru/read/issledovanie-chem-top-menedzhery-otlichayutsya-ot-obychnyh-lyudej/>

ным обратить внимание на следующие компоненты стратегического мышления лидера перемен:

- Определение сегментов рынка (профессий будущего), где еще практически нет конкуренции, и у организации есть предпосылки для развития соответствующих компетенций. В принципе, различные исследования¹³ содержат перечень таких рынков и профессий. Так, в сфере образования к ним относятся «игромастер», «автор образовательных курсов на основе искусственного интеллекта», «эксперт по поиску и развитию талантов»; «консультант по непрерывному образованию»; в экологии – «экоаудитор», «специалист по преодолению системных экологических катастроф», «специалист по уменьшению экологического следа» и т.д. По сути, поиск таких новых сегментов рынка – это так называемая «стратегия голубых океанов» [Чан Ким, Моборн; 2024], разработка и реализация которой связана с получением принципиально новых долгосрочных результатов, учитывающих интересы государства, бизнеса и гражданского общества. Следует отметить, что наличие компетенции по согласованию многосторонних интересов становится неотъемлемой составной частью стратегического мышления в условиях неопределенности – не обладающий ею потенциальный руководитель не сможет соответствовать идеалам меритократии;

- Решение сложных экономических, социальных и экологических проблем в комплексе, что необходимо как в сфере государственного управления, так и в бизнесе [Chung, Margolin, Vyakina, 2023]. Весьма характерным трендом последнего времени является появление большого количества разнообразных рейтингов. Зачастую это своеобразная дань моде, но более содержательная причина данного явления заключается в том, что сведение результатов деятельности организаций исключительно к финансовым показателям уже не отвечает «духу времени». И именно при разработке рейтингов их авторы пытаются уйти от так называемого «финансового фетишизма», дополняя экономические показатели индикаторами, с разной степенью детальности учитывающими нефинансовые факторы и определяемые ими результаты. Такой комплексный и во многом безальтернативный подход характерен для методик создания рейтингов глобальной конкурентоспособности, устойчивого развития, развития человеческого потенциала, а также для различных ESG-рейтингов регионов и компаний¹⁴.

- Ранняя диагностика рисков и предупреждение возникновения кризисных (или даже чрезвычайных) ситуаций. К сожалению, часто руководители живут «сегодняшним днем», думают лишь о максимизации текущих доходов и не задумываются о долгосрочных последствиях принимаемых ими решений для будущих поколений [Порфирьев, 2023]. Необходимо учитывать, что многие экологические и социальные проблемы имеют свойство накапливаться и не проявляются немедленно. Так, в частности, происходит, если не уделять должного внимания переработке отходов по мере их образования, избегая их концентрации на мусорных свалках. Действительно, проблема твердых коммунальных отходов (ТКО) уже достаточно давно превратилась в глобальную – по данным Всемирного банка, ежегодно образуется 2 млрд тонн ТКО, более 30 % которых не утилизируется. О том, насколько важно предупреждать возникновение чрезвычайных ситуаций в сфере управления отходами, свидетельствует следующий факт¹⁵: свалка Деонар, одна из крупнейших свалок Индии, существует с 1927 года и представляет собой мусорный полигон площадью 123 га и высотой в 18 этажей, принимает более 6 тысяч тонн мусора каждый день от 20 млн жителей г. Мумбаи (лишь в 2024 году неподалеку от полигона начал работу завод по переработке отходов). Это лишь одна из иллюстраций, наглядно свидетельствующих о том, что компетенция антикризисного управления, позволяющая будущему руководителю заранее предвидеть и минимизировать риски возникновения чрезвычайных ситуаций, является одним из ключевых элементов его стратегического мышления.

5. Ответственность, решительность и стрессоустойчивость.

С тем, что такие качества необходимы руководителю, спорить практически невозможно. Но с учетом непредсказуемости и высокой скорости изменений, характерных и для настоящего времени, и, видимо, для обозримой перспективы, их традиционные характеристики (уверенность в своих силах и объективная оценка последствий принимаемых решений, выполнение взятых на себя обязательств, настойчивость, готовность к разумному риску, сохранение самообладания в нестандартных ситуациях и др.) требуют содержательного дополнения. Эти дополнения заключаются в следующем:

- И ответственность, и решительность, и стрессоустойчивость необходимы лидеру перемен для принятия решений о закрытии неэффективных проектов. Неслучайно из теории управления проектами известен так называемый постулат Бахмана: «Чем выше стоимость проекта и чем больше престиж лиц, причастных к нему, тем меньше вероятность, что от него

13 <https://trends.rbc.ru/trends/education/5d6e48529a7947777002717b#p15>;

<https://sberbusiness.live/publications/professii-budushchego?ysclid=mgxtp09sfs31121655>; <https://atlas100.ru/catalog/>

14 <https://gtmarket.ru/ratings/imd-world-competitiveness-ranking>;

<https://gtmarket.ru/ratings/human-development-index>

<https://dashboards.sdindex.org/>;

https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/

2025.1/?ysclid=mgxvknbn1971264922

15 <https://trends.rbc.ru/trends/green/6650385c9a79473320a9c923>

Хорошее управление

откажутся, даже если обнаружится его полная непригодность». Чтобы преодолеть сопротивление адептов подобных проектов, иногда весьма могущественных, лицу, принимающему непопулярные решения, могут потребоваться незаурядные управленческие компетенции, которые при этом в полной мере будут соответствовать принципам меритократии;

- Необходимо и на законодательном уровне, и на уровне неформальных правил повысить роль так называемой «ответственности за бездействие». В законодательстве разных стран соответствующая норма присутствует весьма фрагментарно¹⁶ и нежелание брать на себя даже минимальный профессиональный риск позволяет лицам, от которых зависит принятие решений, совершенно безнаказанно откладывать их на неопределенный срок, даже если такие решения проработаны достаточно детально. Расширительная трактовка понятия «ответственность за бездействие» дана в законе о государственной службе Республики Узбекистан¹⁷, где прямо указывается, что незаконные действия (бездействие) государственного гражданского служащего, а также ненадлежащее выполнение служебных обязанностей влекут за собой ответственность в соответствии с законом. Конкретные механизмы практической реализации этого подхода еще только обсуждаются, но принципиально новый уровень понимания существа проблемы очевиден. С точки зрения автора, алгоритм оценки вреда, причиняемого бездействием должностных лиц, может быть связан с распространением процедуры оценки регулирующего воздействия¹⁸ не только на оценку последствий принятия проектов нормативных правовых актов, затрагивающих вопросы экономической деятельности, но и на оценку последствий необоснованного отказа от принятия управленческих решений в сфере государственного управления, корпоративных структурах и общественном секторе.

Заключение

В условиях новой геополитической реальности страна

столкнулась с новыми беспрецедентными вызовами, связанными в том числе с тем, что против нее введены санкции Европейского Союза в рамках так называемого 18-го санкционного пакета. Общее количество санкций, введенных против России, уже превысило 30 тысяч и имеет тенденцию к дальнейшему увеличению, сопровождающемуся ростом глобальной напряженности и необходимостью эффективного антикризисного управления рисками социально-экономического развития. Однако в таком динамичном и труднопредсказуемом развитии событий кроются и новые возможности, использование которых неразрывно связано с возрастающей ролью лидеров перемен во всех сферах жизни общества. Именно им предстоит обеспечить стратегическую конкурентоспособность организаций в сферах своей ответственности и их отбор в соответствии с принципами меритократии приобретает почти сакральное значение.

Чтобы идея меритократии при выборе лидеров перемен не превратилась в утопию, необходимы как всесторонний учет рисков ее формальной интерпретации, так и набор критериев, отражающих консенсус профессионального сообщества. В настоящей статье на основе модификации известного метода 5 × 5 принята попытка решения этой задачи с учетом характерных для настоящего времени и обозримой перспективы условий неопределенности. Соответствующие результаты представлены ниже в **таблице 3**.

Таблица 3. Ключевые риски формального применения принципов меритократии и критерии выбора лидеров перемен

Table 3. Primary risks of formally implementing meritocracy standards and criteria for choosing the leaders of change

Пять ключевых рисков меритократии	Пять критериев выдвижения лидеров перемен
Создание равных стартовых возможностей для претендентов на продвижение по карьерной лестнице нереалистично	Моральный авторитет
Коррупция и бюрократия, стимулирование написания отчетов о достижениях, зачастую мнимых	Профессиональный авторитет
Ориентация на личный успех в ущерб командным достижениям, отсутствие культуры партнерства	Способность к эффективной управленческой деятельности
Субъективная оценка заслуг	Стратегическое мышление и способность предвидения кризисных ситуаций
Широкое применение «двойных стандартов» в различных сферах жизни общества	Ответственность, решительность и стрессоустойчивость

¹⁶ Как правило, ответственность за бездействие наступает в случае нарушения (неисполнения) обязательств, предусмотренных договором. Такой подход реализован в гражданском праве США, ФРГ, Франции, а также в Гражданском кодексе Российской Федерации.

¹⁷ ЗРУ-788-сон 08.08.2022 «О государственной гражданской службе»

¹⁸ Федеральный закон «Об обязательных требованиях в Российской Федерации» от 31.07.2020 № 247-ФЗ; Приказ Минэкономразвития России от 23.12.2022 № 733 «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению порядка проведения оценки регулирующего воздействия и порядка проведения процедуры оценки применения обязательных требований и экспертизы в субъектах Российской Федерации».

Литература

- Аузан А.А. Культурные коды экономики на макро- и микроуровнях. *Вестник Московского Университета. Серия 6: Экономика*. 2025. № 1. С. 3–18.
- Базаров Т.Ю., Гасимов А.Ф. Основания динамики современных представлений о стилях лидерства в группе. *Человеческий капитал*. 2025. № 2. С. 25–34.
<https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-660-1-1>. EDN: NJWSOU
- Бальдони Д. Золотая книга лидера. 101 способ и техники управления в любой ситуации. М.: ЭКСМО, 2025.
- Друкер П. Эффективный руководитель. ООО «Манн, Иванов и Фербер», ООО «Издательство «Эксмо», 2021.
- Ким Чан В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: МИФ, 2024.
- Комиссаров А.Г. Меритократический принцип отбора управленческих кадров: исторический аспект и современное применение. *Вопросы экономики*. 2023. № 1. С. 45–58.
- Ленсиони П. Пять пороков команды: практика преодоления. М.: МИФ, 2023.
- Платон. Избранные диалоги великого древнегреческого философа. ЭКСМО, 2024 г.
- Порфирьев Б.Н. Приоритеты устойчивого развития и климатическая повестка в начале 2020-х годов в мире и в России. *Научные труды вольного экономического общества России*. 2023. № 3. С. 72–80.
<https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-241-3-72-80>. EDN: YBHMJK
- Рубинштейн Д. Быть лидером. Правила выдающихся CEO, политиков и общественных деятелей XXI века. М.: МИФ, 2021.
- Шаронов А., Дубовицкая Е. Устойчивое развитие. Как обеспечивать рост бизнеса и создавать долгосрочные ценности. М.: МИФ, 2024.
- Chung R., Margolin A., Vyakina I. Theory and practice of ESG transformation of management systems. *Economic policy*. 2023. No. 2. P. 80–103. In English
- Fisher R., Ury W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Boston, Penguin Books, 2021. In English
- Merton R.K. The Matthew Effect in Science, II: Cumulative Advantage and the Symbolism of Intellectual Property. *ISIS*. 1988. Vol.79. P. 606–623. In English
- Yjung M. The Rise of the Meritocracy 1870–2033: The New Elite of Our Social Revolution. Random House, 1959. In English
- Ziliotti E. Political meritocracy and the troubles of Western democracies. *Philosophy and Social Criticism*. 2020. Vol. 46. No. 9. P. 1127–1145. In English
- Piketty T. Economics of Inequality. Harvard University Press, 2015. In English
<https://doi.org/10.1177/0191453720948377>
- Castilla E.J., Benard St. The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 2010. Volume 55. Issue 4.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>. In English

References

- Auzan A.A. Cultural codes of economics at the macro- and microlevels. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 6: Ekonomika*. 2025. No. 1. P. 3–18. In Russian
- Bazarov T.Yu., Gasimov A.F. Foundations of the dynamics of modern concepts for leadership styles in a group. *Chelovecheskiy kapital*. 2025. No. 2. P. 25–34. In Russian
- Baldoni D. The golden book of leadership. 101 indispensable tools, tips, and techniques for any situation. Moscow: EKSMO, 2025. In Russian
- Drucker P. The effective executive. “Mann, Ivanov i Ferber”, Izdatelstvo “Eksmo”. 2021. In Russian
- Kim Chan W., Mauborgne R. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Moscow: MIF, 2024. In Russian
- Komissarov A.G. The meritocratic principle of selecting management personnel: Historical aspect and modern applications. *Voprosy Ekonomiki*. 2023. No. 1. P. 45–58. In Russian
- Lencioni P. The five dysfunctions of a team: how to overcome them. Moscow: MIF, 2023. In Russian
- Plato. Selected dialogues of the great ancient Greek philosopher. EKSMO, 2024. In Russian
- Porfiryev B.N. Sustainable development priorities and the climate agenda in the early 2020s in the world and in Russia. *Nauchnyye trudy vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*. 2023. No. 3. P. 72–80. In Russian
- Rubinstein D. Being a leader: rules of outstanding CEOs, politicians, and public figures of the 21st century. Moscow: MIF, 2021. In Russian
- Sharonov A., Dubovitskaya E. Sustainable development. How to ensure business growth and create long-term value. Moscow: MIF, 2024. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Андрей Маркович Марголин, доктор экономических наук, профессор, проректор, заслуженный экономист Российской Федерации
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: margolin-am@ranepa.ru

Для цитирования: Марголин А.М. Меритократия: несбыточная мечта или технология выдвижения лидеров перемен. *Государственная служба*. 2025. № 5. С. 6–15.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Andrey M. Margolin, Doctor of Sci. (Economics), Professor, Vice-Rector, Honored Economist of the Russian Federation
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: margolin-am@ranepa.ru

For citation: Margolin A.M. Meritocracy: An impossible dream or a technology for advancing change leaders. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 5. P. 6–15