

# **Тенденции развития современного менеджмента сквозь призму учения А.К. Гастева**

## **Trends in the development of modern management through the prism of the teachings of A.K. Gastev**

УДК 330; 338

Получено: 22.12.2024

Одобрено: 19.01.2025

Опубликовано: 25.02.2025

### **Тебекин А.В.**

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова», профессор кафедры финансово-экономического и бизнес-образования ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения», заведующий научной лабораторией проблем устойчивого развития Института повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, заведующий кафедрой высшей математики, статистики и информатики, ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», г. Москва  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Tebekin A.V.**

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanities of Moscow State University. M.V. Lomonosov, Professor of the Department of Financial, Economic and Business Education of the State University of Education, Head of the Scientific Laboratory of Sustainable Development Problems of the Institute for Advanced Training of Managerial Personnel and Specialists, Head of the Department of Higher Mathematics, Statistics and Informatics Academy of Labor and Social Relations, Moscow  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Аннотация**

Актуальность представленного исследования определяется тем, что ожидаемое бурное развитие технологических инноваций, характерных для нового шестого технологического уклада в сочетании с комплексом геополитэкономических проблем развития национального хозяйства и продолжающегося ведения Западом гибридной войны против Российской Федерации, определили необходимость достижения триединой цели развития страны в интересах обеспечения ее безопасности и устойчивого развития: «импортозамещение - технологический суверенитет - технологическое лидерство». При этом важнейшими технологиями решения задач, направленных на достижения указанной триединой цели, являются технологии повышения производительности труда, включая организацию трудовой деятельности. В этой связи представляет интерес рассмотрение методологических положений научной организации труда с целью проецирования их на современные условия организации и управления производственно-хозяйственной деятельности. Целью представленных исследований является рассмотрение методологических положений научной организации труда А.К. Гастева, разработанных в период индустриальной эпохи, применительно к проблемам организации труда в современных условиях постиндустриальной экономики. Научная новизна полученных результатов заключается в рамках исследования тенденций развития современного менеджмента сквозь призму учения А.К. Гастева рациональных технологий решения ключевых задач научной организации труда. Практическая значимость

полученных результатов заключается в определении направлений развития современного менеджмента в интересах совершенствования методологии организации труда на основе достижений науки и передового опыта постиндустриальной эпохи.

**Ключевые слова:** тенденции развития, современный менеджмент, учение А.К. Гастева.

### **Abstract**

The relevance of the presented study is determined by the fact that the expected rapid development of technological innovations characteristic of the new sixth technological order in combination with a set of geopolitical and economic problems of national economy development and the ongoing hybrid war by the West against the Russian Federation, have determined the need to achieve the triune goal of the country's development in the interests of ensuring its security and sustainable development: "import substitution - technological sovereignty - technological leadership". At the same time, the most important technologies for solving problems aimed at achieving this triune goal are technologies for increasing labor productivity, including the organization of labor activity. In this regard, it is of interest to consider the methodological provisions of scientific labor organization in order to project them onto modern conditions of organization and management of production and economic activity. The purpose of the presented studies is to consider the methodological provisions of scientific labor organization by A.K. Gastev, developed during the industrial era, as applied to the problems of labor organization in modern conditions of the post-industrial economy. The scientific novelty of the obtained results lies in the framework of the study of trends in the development of modern management through the prism of the teachings of A.K. Gastev of rational technologies for solving key problems of scientific organization of labor. The practical significance of the obtained results lies in determining the directions of development of modern management in the interests of improving the methodology of labor organization based on the achievements of science and advanced experience of the post-industrial era.

**Keywords:** development trends, modern management, teachings of A.K. Gastev.

### **Введение**

Ожидаемое бурное развитие технологических инноваций, характерных для нового шестого технологического уклада в сочетании с комплексом геополитэкономических проблем развития национального хозяйства и продолжающегося ведения Западом гибридной войны против Российской Федерации, определили необходимость достижения триединой цели развития страны в интересах обеспечения ее безопасности и устойчивого развития: «импортозамещение [1] - технологический суверенитет [16] - технологическое лидерство [17]».

При этом достижение технологического лидерства страны было определено в качестве национальной цели в составе целей, определенных Указом Президента Российской Федерации № 309 от 07.05.2024 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" [27] (рис. 1).



**Рис. 1.** Технологическое лидерство страны было определено в качестве национальной цели в составе целей, определенных Указом Президента Российской Федерации № 309 от 07.05.2024 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" [27]

Важнейшими технологиями решения задач, направленных на достижения указанной триединой цели, являются технологии повышения производительности труда, включая организацию трудовой деятельности. В этой связи представляет интерес рассмотрение методологических положений научной организации труда с целью проецирования их на современные условия организации и управления производственно-хозяйственной деятельности.

### **Цель исследования**

Целью представленных исследований является рассмотрение методологических положений научной организации труда А.К. Гастева [8], разработанных в период индустриальной эпохи, применительно к проблемам организации труда в современных условиях постиндустриальной экономики.

### **Методическая база исследований**

Методическую основу исследований составили научные и методические работы, посвященные исследованию вопросов использования методологических положений научной организации труда таких авторов, как Бахтина М.А. [4], Мухин А.В. [11], Бурганов Р.Ф. [6], Леженкина Т.И. [10], Солопова В.А. [18], Ханиева А.А. [29], Брит Н.В., Кладова Т.О. [5], Новогонская А.Ю., Потапчик Т.Л. [14], Погребной Д.Н. [15], Вражнова М.Н. [7] и др., авторские наработки по теме исследований [20,22,26], а также информационно-аналитические материалы по теме исследований [12,13].

### **Основные результаты исследований**

При исследовании тенденций развития современного менеджмента сквозь призму учения о научной организации труда основное внимание было уделено решаемым НОТ ключевым задачам (рис. 2).



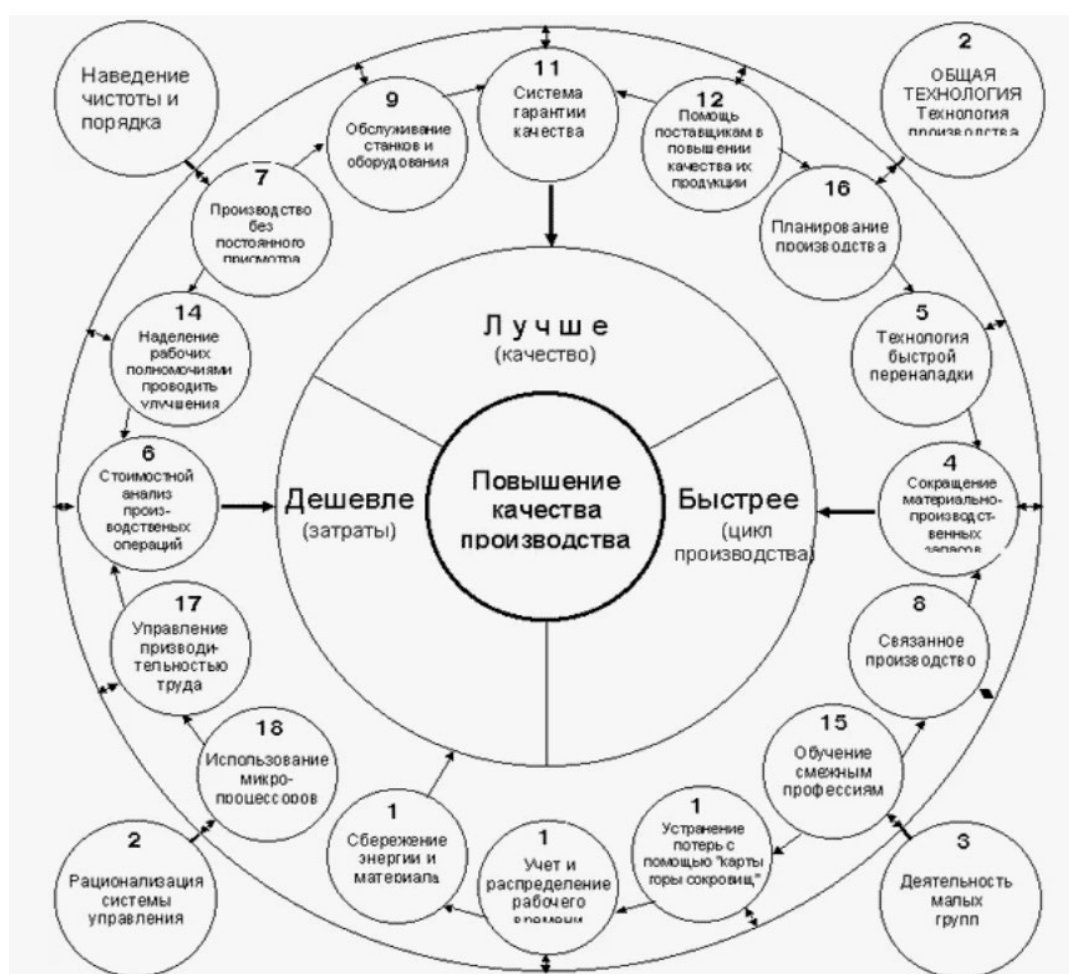
**Рис. 2.** Ключевые задачи, решаемые научной организацией труда

В рамках решения задачи НОТ «совершенствование форм разделения труда» (рис. 2) в современных условиях должно уделяться менеджменту формируемых направлений креативной экономики [2], основные отличительные черты которой представлены на рис. 3.



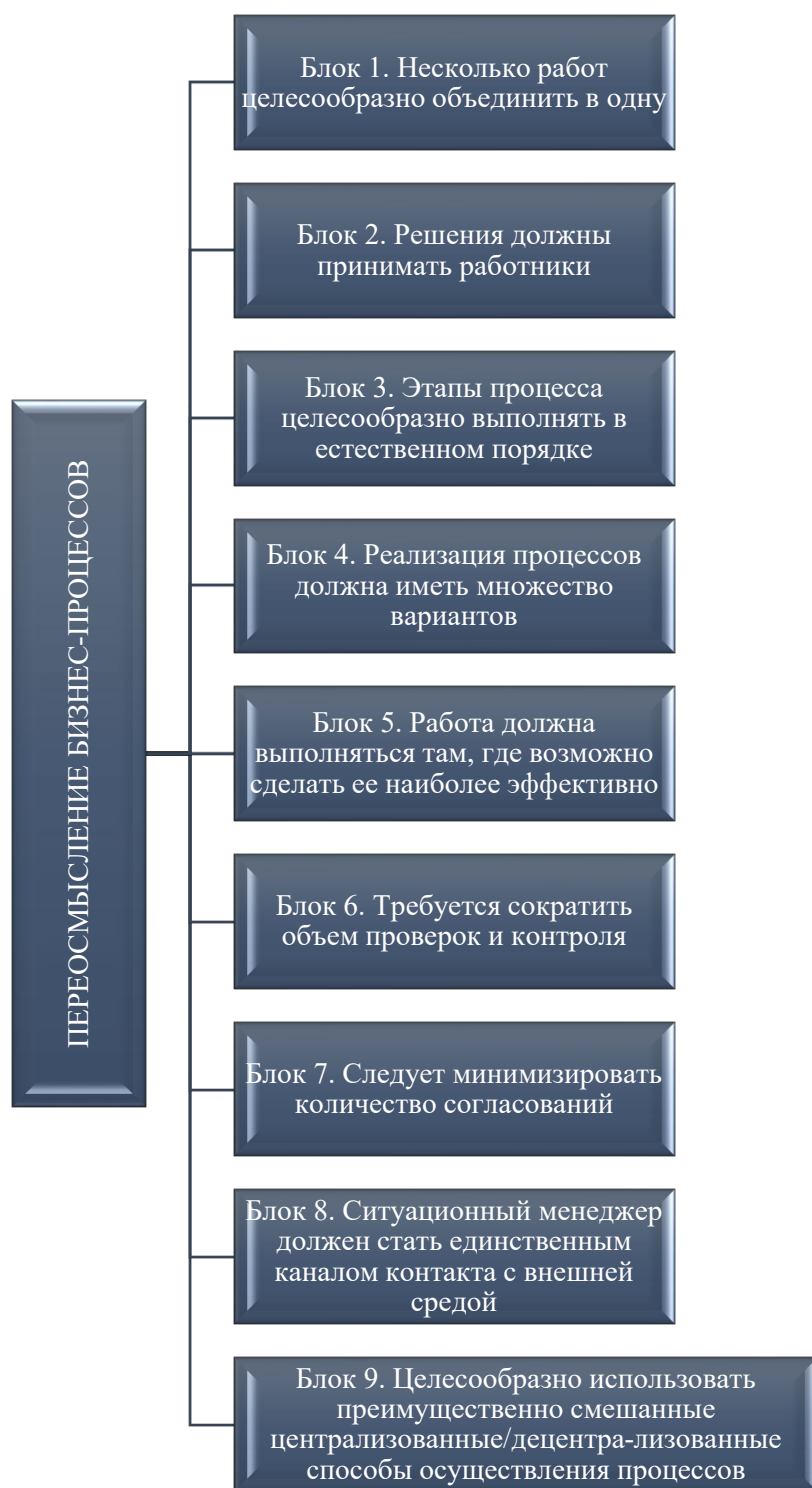
**Рис. 3.** Основные отличительные черты креативной экономики, определяющие направления развития ее менеджмента

В части улучшения организации рабочих мест (рис. 2) целесообразно обратиться к использованию 20-ти ключей И. Кобаяси [9] (рис. 4), начиная от наведения порядка в части использования действующих технологий (блок 1, рис. 4) и заканчивая внедрением на рабочие места новых технологий (блок 20, рис. 4).



**Рис. 4.** 20 ключей к совершенствованию бизнеса (включая улучшение организации рабочих мест) Ивао Кобаяси [9]

Учитывая переломный момент в национальной экономике, обусловленный переходом от пятого технологического уклада к шестому [19], при улучшении организации рабочих мест также целесообразно воспользоваться технологией реинжиниринга бизнес-процессов (подразумевающих их фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование в интересах достижения максимального эффекта как в части производственно-хозяйственной, так и в части финансово-экономической деятельности [28]), сформированной Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи [28] еще по итогам перехода мировой экономики от четвертого технологического уклада к пятому, гласящему, что «работа должна выполняться там, где возможно сделать ее наиболее эффективно» [28] (блок 5, рис. 5).

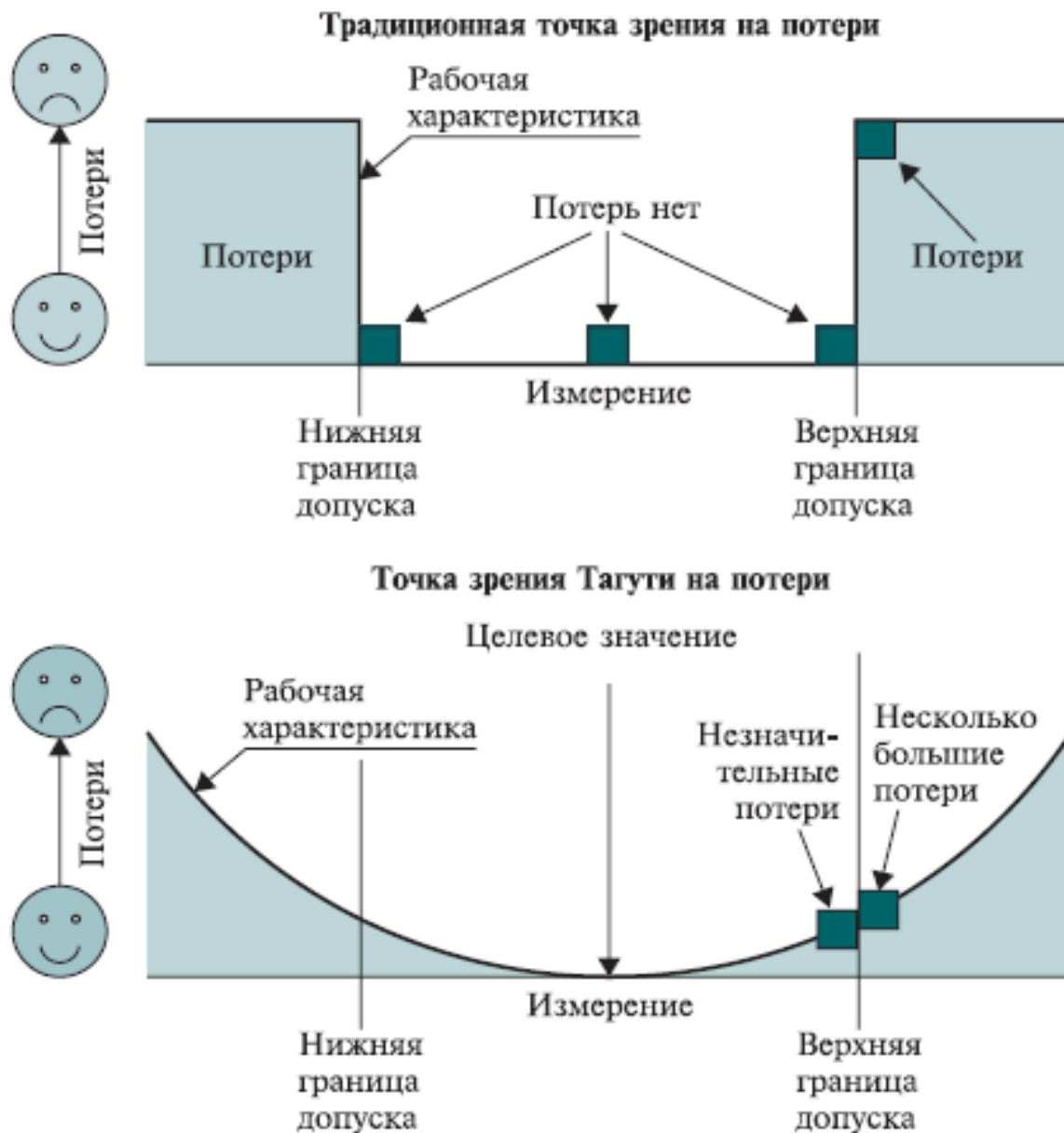


**Рис. 5.** Технологии реинжиниринга бизнес-процессов, сформулированные Хаммером М. и Чампи Дж. [28]

Следует отметить, что при решении научной организацией труда – «рационализация методов труда» (рис. 2), целесообразно использовать весь спектр технологий реинжиниринга бизнес-процессов, сформулированных Хаммером М. и Чампи Дж. [28] (рис. 5) применительно к индустриальной эпохе, дополнив их развивающимися технологиями реинжиниринга постиндустриальной эпохи [23].

При решении задачи НОТ «оптимизация нормирования труда» (рис. 2) целесообразно использовать метод локализации потерь Гэнйти Тагути [3] (рис. 6), демонстрирующий, что процесс управления потерями должен определяться не установлением дискретных границ (в нашем случае верхней и нижней границей норм труда), присущих традиционному подходу, а рассмотрению нелинейной зависимости потерь от используемых технологий, разумеется, с установлением границ допуска:

- нижней, означающей слишком высокую себестоимость производства при низких нормах труда;
- верхней, означающей также слишком высокую себестоимость производства за счет установления высоких норм труда, не соответствующих используемым технологиям производства, что влечет за собой рост доли брака в производстве.



**Рис. 6.** Сравнение метода локализации потерь Г. Тагути с традиционным подходом

При решении задачи НОТ «подготовка рабочих кадров» (рис. 2) следует исходить из необходимости достижения триединой цели развития страны в интересах обеспечения ее безопасности и устойчивого развития: «импортозамещение - технологический суверенитет - технологическое лидерство».

Наилучшей технологией решения задачи НОТ по подготовке рабочих кадров является их практическое обучение на машинах и оборудовании, реализующих современные технологии.

Однако реализация этой технологии существенно осложняется дефицитом подобного рода машин и оборудования, что и привело к актуализации триединой цели развития страны в интересах обеспечения ее безопасности и устойчивого развития: «импортозамещение - технологический суверенитет - технологическое лидерство».

Институционально это проявляется в том, что в настоящее время для управления всей отечественной промышленностью нет самостоятельного федерального министерства (есть объединенное Министерство промышленности и торговли Российской Федерации), не говоря уже об отсутствии самостоятельных министерств по производству средств производства, которых в период СССР было десять (табл. 1) [24].

**Состав союзных машиностроительных министерств времен СССР  
(по состоянию на 1985 г.)**

*Таблица 1*

<b>№</b>	<b>Название министерства</b>	<b>Сокращение</b>	<b>Период функционирования в указанном виде</b>
1	Министерство машиностроения СССР	Минмаш	1968-1989 гг.
2	Министерство машиностроения для животноводства и кормопроизводства СССР	Минживмаш	1973-1987 гг.
3	Министерство машиностроения для легкой и пищевой промышленности и бытовых приборов СССР	Минлегпищемаш	1965-1988 гг.
4	Министерство общего машиностроения СССР	Минобщемаш	1965-1991 гг.
5	Министерство среднего машиностроения СССР	Минсредмаш	1965-1989 гг.
6	Министерство строительного, дорожного и коммунального машиностроения СССР	Минстройдорком мунмаш	1965-1989 гг.
7	Министерство тракторного и сельскохозяйственного машиностроения СССР	Минсельхозмаш	1965-1987 гг.
8	Министерство тяжелого и транспортного машиностроения СССР	Минтяжмаш	1975-1987 гг.
9	Министерство химического и нефтяного машиностроения СССР	Минхимнефтемаш	1965-1989 гг.
10	Министерство энергетического машиностроения СССР	Минэнерго	1975-1987

В то же время машиностроение как отрасль обрабатывающей промышленности, направленная на создание средств производства, машин и оборудования, являясь базой



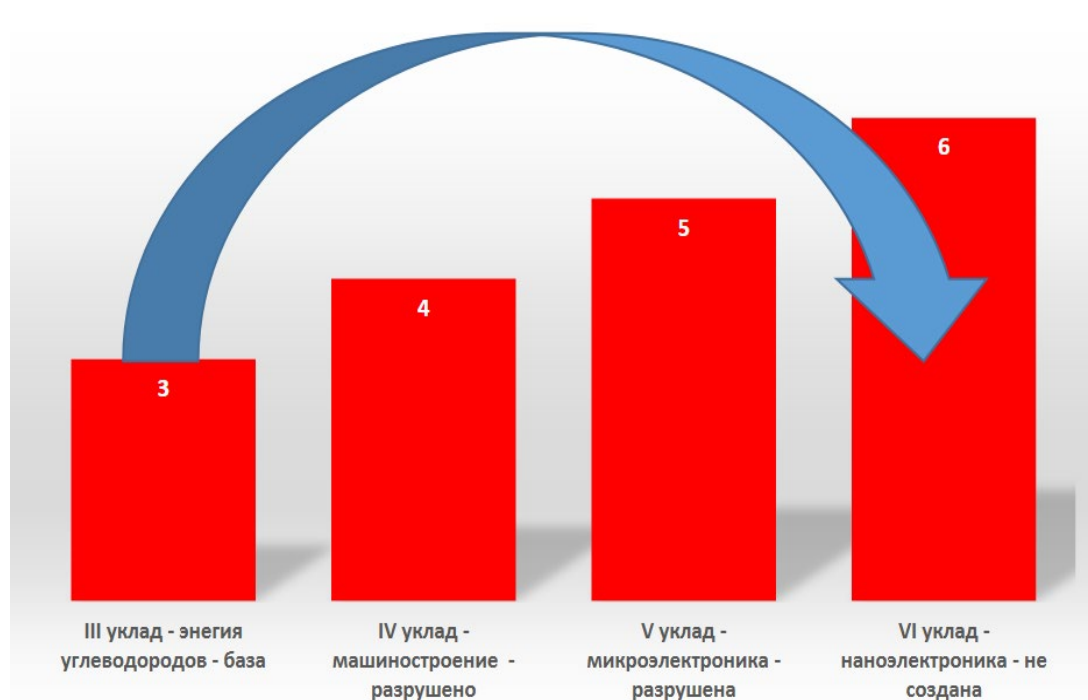
производства средств производства, было и остается ядром промышленного производства (рис. 7) [21] и подготовки рабочих кадров.



**Рис. 7.** Машиностроение как ядро промышленного производства и производства товаров, работ и услуг в целом [21]

Решение задачи НОТ по подготовке рабочих кадров также осложняется разрушением технологической лестницы в отечественной экономике в целом.

Модель технологической «лестницы» российской экономики, демонстрирующая предпринимавшиеся попытки совершения «скачка» от технологий III-го уклада к технологиям не построенной «ступени» производства на базе технологий VI-го уклада через разрушенные «ступени» производства на базе технологий IV и V-го укладов, представлена на рис. 8 [25].



**Рис. 8.** Разрушенная технологическая лестница в отечественной экономике [25]

Подготовка же рабочих кадров без надлежащей материальной части априори неэффективна.

### **Обсуждение результатов и выводы**

Проведенные исследования тенденций развития современного менеджмента сквозь призму учения о научной организации труда в интересах решения ключевых задач НОТ показали следующее.

В рамках решения задачи НОТ «совершенствование форм разделения труда» в современных условиях должно уделяться менеджменту формируемых направлений креативной экономики.

В части улучшения организации рабочих мест целесообразно обратиться к использованию 20-ти ключей И. Кобаяси, начиная от наведения порядка в части использования действующих технологий и заканчивая внедрением на рабочие места новых технологий.

При решении научной организацией труда – «рационализация методов труда», целесообразно использовать весь спектр технологий реинжиниринга бизнес-процессов, сформулированных Хаммером М. и Чампи Дж. применительно к индустриальной эпохе, дополнив их развивающимися технологиями реинжиниринга постиндустриальной эпохи.

При решении задачи НОТ «оптимизация нормирования труда» целесообразно использовать метод локализации потерь Гэньити Тагути, демонстрирующий, что процесс управления потерями должен определяться не установлением дискретных границ (в нашем случае верхней и нижней границей норм труда), присущих традиционному подходу, а рассмотрению нелинейной зависимости потерь от используемых технологий, разумеется, с установлением границ допуска: нижней, означающей слишком высокую себестоимость производства при низких нормах труда; верхней, означающей также слишком высокую себестоимость производства за счет установления высоких норм труда, не соответствующих используемым технологиям производства, что влечет за собой рост доли брака в производстве.

При решении задачи НОТ «подготовка рабочих кадров» (рис. 2) следует исходить из необходимости достижения триединой цели развития страны в интересах обеспечения ее безопасности и устойчивого развития: «импортозамещение - технологический суверенитет - технологическое лидерство».

Наилучшей технологией решения задачи НОТ по подготовке рабочих кадров является их практическое обучение на машинах и оборудовании, реализующих современные технологии.

Показано, что реализация этой технологии существенно осложняется дефицитом подобного рода машин и оборудования, что и привело к актуализации триединой цели развития страны в интересах обеспечения ее безопасности и устойчивого развития: «импортозамещение - технологический суверенитет - технологическое лидерство».

Решение задачи НОТ по подготовке рабочих кадров также осложняется разрушением технологической лестницы в отечественной экономике в целом.

Подготовка же рабочих кадров без надлежащей материальной части априори неэффективна.

Представляется, что полученные результаты могут быть использованы при определении направлений развития современного менеджмента в интересах совершенствования методологии организации труда на основе достижений науки и передового опыта постиндустриальной эпохи.

### **Литература**

1. «Мы должны быть независимые»: Путин определил перспективы импортозамещения. <https://newdaynews.ru/moscow/820508.html>
2. Creative industries: contracts between art and commerce, by Caves, R.E. Cambridge and London: Harvard University Press, 2000, 454 pp.

[https://www.researchgate.net/publication/23736183\\_Creative\\_industries\\_contracts\\_between\\_art\\_and\\_commerce\\_by\\_Caves\\_RE\\_Cambridge\\_and\\_London\\_Harvard\\_University\\_Press\\_2000\\_ix\\_454\\_pp\\_4500\\_cloth](https://www.researchgate.net/publication/23736183_Creative_industries_contracts_between_art_and_commerce_by_Caves_RE_Cambridge_and_London_Harvard_University_Press_2000_ix_454_pp_4500_cloth)

3. Rao S., Samant P., Kadampatta A., Shenoy R. An Overview of Taguchi Method: Evolution, Concept and Interdisciplinary Applications // International Journal of Scientific & Engineering Research. – Vol. 4. – Issue 10. – 2013.
4. Бахтина, М. А. Научная организация труда с учетом физиологических процессов / М. А. Бахтина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 49 (339). — С. 551-552.
5. Брит Н.В., Кладова Т.О. Научная организация труда: новая версия. // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2020, № 1, с. 9–12.
6. Бурганов Р.Ф. Научная организация труда: история и современность. // Экономический анализ: теория и практика. 2011. №44(251), с.59-64.
7. Вражнова, М.Н. В811 Основы организации труда: учебно-методическое пособие / М.Н. Вражнова, Г.Н. Николева, П.В. Фурсова. – М.: МАДИ, 2020. – 116 с.
8. Гастев А.К. Как надо работать [Текст]: практическое введение в науку организации труда / А. К. Гастев; под общ. ред. Н. М. Бахраха [и др.]. - Изд. 3-е. - Москва: URSS: Либроком, 2011. – 477.
9. Кобаяси И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях: пер. с яп. М.: Стандарты и качество, 2012. 248 с.
10. Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала: учеб. / Т. И. Леженкина. — М.: Маркет ДС, 2010. — 232с. (Университетская серия).
11. Мухин А. В. Особенности научной организации труда в современных условиях. Главный инженер. Управление промышленным производством. 2015;7.
12. Научная организация труда как один из основных элементов устойчивого развития железнодорожного транспорта. <https://vcot.info/blog/naucnaa-organizacia-truda-kak-odin-iz-osnovnyh-elementov-ustojcivogo-razvitia-zeleznodoroznogo-transporta>
13. Научная организация труда: история, современность, перспективы [Текст]: материалы научных чтений, посвященных памяти профессора М. А. Мельнова (Екатеринбург, 3 ноября 2017 г.) / [отв. за вып.: А. Ю. Коковихин, И. А. Кулькова, Н. А. Семина, Н. В. Тонких] ; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2017. – 160 с.
14. Новогонская А.Ю., Потапчик Т.Л. К вопросу о понятии «научная организация труда» на предприятии. Функции НОТ. <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/89155/172-176.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
15. ПОГРЕБНОЙ Д.Н. Вестник Самарского муниципального института управления. 2022. № 4, с.85-92.
16. Путин назвал меры, способствующие достижению технологического суверенитета. [https://sfr.gov.ru/press\\_center/z\\_news/~2023/04/04/248025](https://sfr.gov.ru/press_center/z_news/~2023/04/04/248025)
17. Путин рассказал о стратегии по достижению технологического лидерства. <https://ria.ru/20250123/putin-1995141376.html>
18. Солопова, В.А. Основы научной организации и экспертиза условий труда: учебное пособие / В.А. Солопова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2019. – 185 с.
19. Тебекин А.В. Изменение содержания труда, характера трудовых отношений, системы ценностей организации и мотивов трудовой деятельности при переходе экономики к новому технологическому укладу. // транспортное дело России. 2022. № 1. с. 70-77.
20. Тебекин А.В. Использование положений научной организации труда для решения задач обеспечения технологического суверенитета страны. // В сборнике: Реализация идей А.К. Гастева в XXI веке. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 140-летию со дня рождения А.К. Гастева. Москва, 2023. С. 187-191.

21. Тебекин А.В. Проблемы стратегического инновационного развития предприятий отечественного машиностроения и потенциальные пути их решения. // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2018. № 3 (26). С. 67-76.
22. Тебекин А.В. Уроки косыгинских реформ: научные подходы к управлению инновационным развитием экономики. // Инновации. 2017. № 3 (221). С. 11-17.
23. Тебекин А.В., Егорова А.А., Егоров Р.В. Трансформации технологий реинжиниринга бизнес-процессов в постиндустриальную эпоху: философский аспект. // Журнал философских исследований. 2023. Т. 9. № 1. С. 21-44.
24. Тебекин А.В., Кожухар В.Р. Современные тенденции и перспективы развития процессов управления международными отношениями. // Журнал исследований по управлению. 2016. Т. 2. № 11. С. 5.
25. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Теоретическая модель нового индустриального общества второго поколения и проблемы практического воплощения ноономики. // Теоретическая экономика. 2021. № 3 (75). С. 59-70.
26. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А. Реализация принципа системы научного управления Ф. Тейлора "труд-индивидуальная деятельность" как источник повышения производительности труда в современных условиях хозяйствования. // Транспортное дело России. 2022. № 1. С. 119-123.
27. Указ Президента Российской Федерации № 309 от 07.05.2024 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года". <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>
28. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с.
29. Ханиева А.А. Научная организация труда как фактор повышения эффективности сельскохозяйственного предприятия. Инженерный вестник Дона, №2, ч.2 (2015). [http://www.ivdon.ru/uploads/article/pdf/IVD\\_170\\_Hanieva.pdf\\_d21eefc311.pdf](http://www.ivdon.ru/uploads/article/pdf/IVD_170_Hanieva.pdf_d21eefc311.pdf)