

## УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>  
№ 4 (16) 2018 DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.4

**Ссылка для цитирования этой статьи:** Лепехин В. А. «Управление по ценностям»: основные методологические принципы Экономической школы Института МИРБИС [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2018. № 4 (16). С. 13–23.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.4.2

УДК 005.32

*Владимир Лепехин<sup>1</sup>*

### «УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ»: ОСНОВНЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ ИНСТИТУТА МИРБИС

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретико-методологические аспекты концепции «Управление по ценностям». Описаны основные методологические принципы Экономической школы Института МИРБИС. Исследуемая в статье концепция управления достаточно давно привлекает внимание, как руководителей, так и рядовых сотрудников.

Цель данной работы состоит в освещении теоретических и методических проблем применения концепции «Управление по ценностям», а также изложение основных методологических принципов этой концепции, сформулированных Экономической школой Института МИРБИС.

Автором сформулированы следующие методологические принципы: вовлечение работников в принятие ключевых (управленческих) бизнес-решений; целесообразность и необходимость выхода руководителей и работников предприятия или организации на формирование в них, в конечном счете, солидарных отношений через внедрение технологий «солидаризации» процессов, проектов, решений и активов; при внедрении в компании системы «управления по ценностям» участники внедрения не могут не учитывать индивидуальные духовно-нравственные ценности и ориентации каждого конкретного работника; учет национальных и цивилизационных особенностей российско-евразийской экономики; включение в базовую (типовую) матрицу в качестве элементов всех основных уровней принятия управленческих решений.

Построена иерархия и определены уровни применения методик и реализации технологий управления по ценностям в компании.

**Ключевые слова:** управление по ценностям, иерархия ценностных отношений, принцип, реальное ценностное управление, манипулятивное ценностное управление, мотивация, Институт МИРБИС.

*JEL: M12, M14*

<sup>1</sup> **Лепехин Владимир Анатольевич** — кандидат филос. наук проректор по науке и инновациям Института МИРБИС. Россия, 109147, Москва, ул. Марксистская, 34/7. E-mail: [lepehinv@mirbis.ru](mailto:lepehinv@mirbis.ru)

РИНЦ AuthorID:

«Управление по ценностям» («Management by Values» или MBV) — одна из разработок или управленческих систем/моделей, пользующихся все большим спросом у самых разных участников экономической деятельности, включая ведущие транснациональные корпорации.

Изначально это новое предложение на рынке управленческих услуг было обусловлено запросом со стороны владельцев и менеджеров компаний, заинтересованных в расширении арсенала средств, методов и инструментов обеспечения роста эффективности и конкурентоспособности конкретных бизнесов и управленческих решений и, в частности, управления человеческим ресурсом. Позднее названная модель стала интересна также и рядовым работникам различных компаний, полагающим, что внедрение в практику ра-

боты с персоналом методик MBV (учитывающих потребности, мотивы и настроения сотрудников компании) может стать для них неким дополнительным внутрикорпоративным бонусом.

Вопросы — что такое «управление по ценностям», чем оно отличается от «управления по целям» (Management by Objectives, MBO) и иных видов корпоративного менеджмента, какое место оно занимает в системе управления предприятием и пр. — широко освещаются в современной научно-прикладной литературе, а потому не являются предметом настоящей статьи. Наша задача — указать на некоторые характерные (для многих не очевидные) особенности MBV, которые, как мы полагаем, можно рассматривать в качестве эксклюзивных методологических требований, установок или принципов.

Заметим, что спрос на знание методик «управ-

ления по ценностям» (или «управления на основе ценностей», «ценностно-ориентированного управления» и т. п.), а также на освоение навыками такого управления удовлетворяется сегодня посредством преподавания специальных учебных курсов и программ в бизнес-школах и тренинговых центрах, на экономических факультетах вузов и в других образовательных учреждениях и структурах. Именно эту — научно-образовательную и, следовательно, методологическую сторону феномена MBV мы и рассмотрим в данной статье.

### **MBV – стандартное корпоративное измерение**

Автор полагает, что феномен MBV, как и многие другие гуманитарные факторы экономической и управленческой деятельности (информационные, социокультурные, психоментальные и иные), имеет два основных измерения.

«Управление по ценностям» в узком смысле — такое управление человеческим ресурсом на предприятии или в организации, которое предполагает выявление и формирование общего для сотрудников и компании в целом комплекса ценностей (формирование фактора «общего дела», корпоративной «миссии»), способствующего позитивации трудовых мотиваций персонала и сплочению работников вокруг решения соответствующих организационных и бизнес-задач. Именно так рассматривают значение феномена MBV практически все специалисты по управлению персоналом, а также вовлеченные в management by values руководители предприятий и организаций.

Очевидно, что в условиях все более жестко регулируемого глобального рынка внедрение системы MBV в той или иной компании становится её серьезным конкурентным преимуществом. Оно задает персоналу предприятия или организации некие дополнительные ориентиры и мотивации, побуждающие людей к тем или иным действиям, становясь в итоге серьезным фактором прочности компании и драйвером её развития в силу мобилизации соответствующих эмоциональных и интеллектуальных ресурсов работников по найму. (Грубо говоря: за ту же цену (зарплату, дивиденды) у работника – помимо его труда, времени и квалификации – приобретается дополнительно еще и его психическая энергия).

Понятно, что многие работодатели, применяющие в своих компаниях MBV, не согласятся с данным утверждением («управление по ценностям» в компаниях вводится, мол, исключительно или

преимущественно из соображений гуманизации трудовых процессов, заботы о персонале и его доходах, более эффективной реализации компанией социальных и благотворительных проектов и т. п.), однако факт остается фактом: истинной целью введения в корпорации методик MBV – в тех случаях, когда они не распространяются на отношения собственности и принципы распределения прибыли, является желание мотивировать коллектив на более эффективную реализацию бизнес-задач.

В этом смысле внедряемые в компании системы MBV, предполагающие трансформацию отношений собственности, принципы распределения корпоративной прибыли, гарантии защиты прав миноритарных акционеров и проч. принципиальным образом отличается от тех систем «управления по ценностям», в которых игнорируется главный мотивационный фактор любой экономической деятельности — участие работника в управлении предприятием, в том числе, в принятии решений, касающихся прав владения и распоряжения активами компании.

Вовлечение работников в принятие ключевых (управленческих) бизнес-решений — то необходимое требование реального «управления по ценностям», которое мы обозначим в качестве **первого эксклюзивного методологического принципа MBV**, которого придерживаются представители Экономической школы МИРБИС<sup>1</sup>.

Коллектив Института МИРБИС в данном случае не открывает Америк: в практике внедрения в деятельность компании технологий ценностно-ориентированного управления встречаются ситуации, когда те или иные собственники предприятий рассматривают «управление по ценностям» шире, чем набор традиционных методик выработки общей системы внутрикорпоративных ценностей и предпочтений, и стремятся включить в формируемый комплекс новых коллективных мотиваций вопросы, связанные с дополнительными

<sup>1</sup> МИРБИС официально: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), сокращенно — Институт МИРБИС. Фактически представляет собой международный бизнес-университет с образовательным, научным и консалтинговым кластерами.

Экономическая школа МИРБИС (ЭШ МИРБИС) – сообщество экономистов, развивающих ряд актуальных экономических тем на базе Центра науки и инноваций МИРБИС и в рамках конкретных методологических парадигм. Основными элементами ЭШ МИРБИС можно считать «Школу решений», Центр системной экономики МИРБИС под руководством Г. Б. Клейнера, Центр экономической истории России имени Р. А. Белоусова и некоторые другие структуры.

управленческими полномочиями рядовых работников. Вместе с тем, еще раз подчеркнем, такие ситуации на сегодня являются исключением из общего правила: подавляющее большинство существующих методик MBV базируются, в сущности, на применении различных манипулятивных приемов и технологий вплоть до методов НЛП.

Для специалистов в области HR названная проблема давно стала одной из ключевых тем для профессиональных дискуссий в среде, например, хедхантеров [Абрамова, Ольховский, 2018], хорошо понимающих, что манипулирование работниками — это общечеловеческий опыт с тысячелетней историей, так что технологии MBV, которым от силы лет тридцать, не способны изменить базовую парадигму отношений в паре работодатель — наемный работник. Признается, однако, и тот факт, что бурное развитие в последние десятилетия акционерных, долевых, семейных и иных квазикоммунитарных предприятий естественным образом меняет формулу отношений в названной паре, способствуя общей гуманизации управленческих отношений, закономерным результатом чего становится рост спроса на внедрение в тех или иных компаниях ценностно-ориентированного управления. Соответственно, специалисты по управлению персоналом все чаще отмечают, что имитация MBV с целью манипулирования работниками также пагубна для компании, как и присущий некоторым работодателям и менеджерам идеализм [Там же].

Как показывает разбор ситуаций, в которых работодатель искренне стремится к созданию в управляемой им компании атмосферы сотрудничества, но терпит крах, проблема внедрения в компании реального, а не демонстрационного MBV носит куда более системный характер. Полагаю, что здесь необходимо учитывать одно важное обстоятельство, которое, как правило, игнорируют или не замечают многие руководители предприятий-организаций и специалисты в области «управления мотивациями, целями и ценностями», совершая раз за разом одну и ту же ошибку.

Обстоятельство это заключается в следующем: работодатель обычно полагает, что внедряя на своем предприятии известный набор «общих для всех» ценностей (ответственность, чувство локтя, доброжелательная атмосфера в коллективе, радость<sup>2</sup> (!) сопричастности к общему делу,

всестороннее развитие личности и т. п.), он идет навстречу рядовым работникам, проявляет внимание к ним и привлекает их к участию в некоем «коллективном действе», а потому вправе рассчитывать на ответную солидарную и позитивную реакцию со стороны работников. Работодатель ждет этой реакции и итоговых результатов в виде изменения (в лучшую сторону) атмосферы в коллективе, совершенствования корпоративной культуры, роста производительности труда, etc. Однако ожидаемой ответной реакции в виде движения работников навстречу «доброй воле» работодателя и менеджмента компании, а также принципиальных изменений в их отношении к «общему делу» чаще всего не происходит: вместо реальной «радости от единения и обретения новых смыслов» руководитель часто сталкивается с имитацией этой радости — в угоду начальству, а позитивация отношений в коллективе носит временный или вершущечно-демонстрационный характер. Соответственно, культура управления и организации бизнес-процессов на предприятии — в случае ослабления или прекращения контроля за участниками MBV со стороны его руководства — имеет особенность возвращаться на исходный уровень.

Почему так происходит? В первую очередь, потому, что применение манипулятивных техник в любой управленческой деятельности (а внедрение MBV в корпорациях, нацеленных исключительно на их капитализацию, самым непосредственным образом связано с такими техниками — см. выше) — процесс двусторонний. Рядовые работники в обмен на отсутствие в применяемой на его предприятии системы MBV компонента, затрагивающего глубинные мотивы и интересы людей и связанного с такими факторами, как «**право собственности**» и «**рост личного дохода**», отвечают работодателю аналогичной манипуляцией: они часто делают вид, что поддерживают идею «общего дела», на самом деле рассматривая внедрение «управления по ценностям», в лучшем случае, как элемент игры. (Отказ от участия в игре естественным образом рассматривается работниками компании как повод для санкций со стороны менеджмента на основании таких вот оценок и заключений: «не вписался в коллектив», «обладает низким творческим потенциалом», «не готов к изменениям в организации» и т. п.).

Автор этих строк не знает случаев, когда при

2 Широко известно, что месседж «мы приносим радость» был ключевым у компании BMW в период внедрения руководством этой корпорации методов «управления по ценностям». В качестве базовой

ценности корпорации была взята ценность радости. От работы, от причастности к престижному бренду BMW и т. п.

введении на предприятии или в организации системы MBV инициатива принадлежала бы рядовым работникам, или же когда руководитель, предлагая персоналу «управление по ценностям», проводил бы серьезную работу (например, с использованием методики работы в фокус-группах) по выявлению истинных представлений работников не только об их корпоративных, но также об индивидуальных, личностных ориентациях и предпочтениях.

**Гипотетически можно предположить, что приоритетной корпоративной ценностью практически всякого работника по найму является ценность роста его личного дохода**, и не в конце длинной цепочки проводимых в корпорации мероприятий, направленных на «гуманизацию» (по сути, «мягкую» интенсификацию) труда этого работника, а здесь, сейчас и желательно в натуральном виде.

Больше доходов за тот же труд; более производительный труд в обмен на рост зарплаты и дополнительные бонусы; а также участие в распределении прибыли предприятия, реальный карьерный рост, рост полномочий в связке с ростом личного дохода и т. п. — вот естественные приоритетные ценности рядовых работников, которые не могут быть проигнорированы в случае, если руководитель предприятия-организации занят внедрением *реального*, а не *манипулятивно* ценностного управления.

Таким образом, ценностно-ориентированное управление персоналом компании не исчерпывается (и не должно исчерпываться) формированием в ней атмосферы единения, дружбы, любви, взаимного уважения, партнерства, взаимоподдержки и т. п., то есть тем набором ценностей, которые подразумевают соблюдение работниками некой *формы* — соответствующих моральных норм и правил поведения (корпоративной культуры) предприятия или организации. ЦО управление должно распространяться, в первую очередь, на *содержание* отношений и правил поведения в компании — когда духовные и нравственные ценности, разделяемые её сотрудниками *на словах*, подкрепляются их разделением *на деле* — в виде утверждения в практике корпоративного менеджмента соответствующих принципов и механизмов распределения конкретных полномочий и реальных вознаграждений.

### **MBV — солидарное корпоративное измерение**

Рассмотрим понятие ценностного управления также в его широком, вне- и надкорпоратив-

ном смысле. С нашей точки зрения, ценностное управление на предприятии или в организации не исчерпывается (и не должно исчерпываться) операциями с корпоративными ценностями и в узкокорпоративных интересах.

Известно, что каждый работник или миноритарный акционер и во всякой компании — не просто функциональная единица, но еще и личность: носитель установок, стереотипов и предпочтений не только корпоративного, но также над- и внекорпоративного порядка. В том числе тех из них, которые мы обычно называем духовно-нравственными ценностями и приоритетами. И эти жизненные ценности, как правило, в куда большей степени определяют устойчивые мотивации индивида (включая его корпоративные мотивации), чем те ситуативно-обусловленные ценности, которые пытаются сформировать у него, как у работника конкретной компании (а возможно, также её миноритарного акционера), её руководители и консультанты, внедряющие методику MBV. Известно, к примеру, что в процессе внедрения на предприятии или в организации «управления по ценностям» ни одному руководителю пока не удалось изменить религиозные, этнические или цивилизационные идентичности участников MBV; приглушить, нивелировать — да, но не изменить. То есть феномен «общего дела» связан в основном с объединением работников вокруг довольно ограниченного круга факторов, носящих, как правило, светский и преимущественно внутри- и узкокорпоративный характер.

Известные специалисты в области MBV Саймон Долан и Сальвадор Гарсия утверждают, что в системе «управления по ценностям» имеются не только этическое, социальное и эмоциональное измерения, но также измерение экономико-прагматичное, которое отражает ценности «эффективности, стандартов, дисциплины, необходимые для поддержания и объединения организационных систем, а также для обеспечения работы функций планирования, контроля и учета» [Долан, Гарсия, 2018. С. 31–35]. С нашей точки зрения, данное утверждение можно считать истинным лишь в том случае, если рядовые работники предприятия или организации допущены к легитимному участию в управлении компанией и способны влиять на конечные результаты этого участия в виде принятия решений о распределении прибыли с учетом своих личных интересов.

Изучение опыта работы предприятий и организаций разных форм собственности свидетельствует, что большинство работодателей (в особен-

ности это касается частных компаний) объективно и закономерно не интересуются гражданской позицией, психоментальными особенностями и иными индивидуальными и глубинными личностными характеристиками подчиненных, а если и интересуются, то постольку, поскольку последние связаны с необходимостью выполнения тех или иных корпоративных задач. (Аналогичным образом в большинстве, например, российских акционерных компаний начисто игнорируются права и интересы миноритариев). Однако же если менеджмент компании намерен внедрить на своем предприятии реальное MBV, он вынужден рассматривать каждого работника или миноритарного акционера управляемой компании не просто как функциональную единицу, но и как личность — коллегу, сотоварища, соратника и партнера по бизнесу. То есть, реальное и подлинное «управление по ценностям» в той или иной корпорации не может происходить без формирования в ней так называемых *солидарных* отношений или элементов этих отношений. В противном случае мы будем иметь, повторяю, не что иное, как игры владельцев и менеджеров компаний на эмоциях и настроениях подчиненных им или зависимых от них людей.

Целесообразность и необходимость выхода руководителей и работников предприятия или организации (в процессе внедрения методик «управления по ценностям») на формирование в них, в конечном счете, солидарных отношений<sup>1</sup> через внедрение технологий «солидаризации» процессов, проектов, решений и активов – таков **второй методологический принцип технологии MBV, разрабатываемой и продвигаемой в бизнес-школе МИРБИС.**

Весьма показателен в связи со сказанным анализ ценностных установок, принятых за базовые в ведущих зарубежных бизнес-школах в период начала интенсивной гуманизации (с 2005–2010 гг.) бизнеса и соответствующего наполнения образовательных программ социально- и ценностно-ориентированными учебными

курсами («этика бизнеса», «социальная ответственность бизнеса», «лидерство», «личностный рост» и т. п.). Анализируя данные международной консалтинговой компании «Roland Berger» (со ссылкой на Aspen Institute), автор настоящей статьи обратил внимание, что ни одна из ведущих бизнес-школ мира<sup>2</sup> не обратилась при подготовке названных курсов к таким ценностям, как «солидарность», «коммунитарность», «право работника на совладение и участие в управлении предприятием», «солидаризация активов», «корпоративное партнерство», «справедливое распределение прибыли» и проч. Пожалуй, дальше всех пошел в процессе внедрения в образовательный процесс проблематики «управления по ценностям» в его узкокорпоративном варианте Stanford University, в котором было запущено преподавание слушателям MBA блока предметов, посвященных моральной и духовной составляющим бизнеса. Однако же освоение новых предметов происходило в дальнейшем не столько через погружение в конкретные корпоративные практики, согласующихся с базисными духовно-нравственными ценностями и реальными интересами работников компаний, сколько через, например, изучение трудов классиков американско-британской литературы и особенностей некоторых религиозных систем.

Таким образом, названную нами выше методологическую установку на реальное MBV с учетом его сущностных характеристик можно рассматривать как принципиально новый, а по сути, революционный взгляд на феномен, который принято называть «управлением по ценностям» при том, что мы не противопоставляем свое видение этого феномена подходам, утвердившимся в теории менеджмента. Мы лишь дополняем и развиваем их. Переводим понятие «ценностно-ориентированного управления» в системный формат и на язык формирующейся сегодня в России новой экономической философии, связанной с осмыслением актуальной для нашей страны проблематики.

Из второго методологического принципа Экономической школы МИРБИС логично вытекает следующий **эксклюзивный методологический принцип MBV**, который заключается в утверждении, что (см. выше) при внедрении в компании системы «управления по ценностям» участники внедрения не могут не учитывать индивидуаль-

1 О том, что такое «солидарные отношения» см. в ряде работ автора: Лепехин В. А. Солидарность как базовая ценность в системе Managing by Values // Информационно-коммуникативный портал: Институт ЕАЭС. URL: <http://i-eeu.ru/category/news/solidarnost-kak-bazovaya-cennost-v-sisteme-management-by-values/>; Лепехин В. А., Бельский В. Ю., Беляков С. А. и др. Солидарное акционирование как способ преодоления издержек нечестной приватизации и фактор интеграции стран – членов ЕврАзЭС. М.: Наука, 2011, 54 с.; Лепехин В. А. Солидарная экономика против экономики наживы // РИА-новости, 27.07.2016. URL: <https://ria.ru/analytics/20160727/1472967638.html>

2 В ТОП-5 по данным Aspen Institute в 2010 г. входили бизнес-школы Stanford University, York University, Yale University, University of California, ESADO Business School).

ные духовно-нравственные ценности и ориентации каждого конкретного работника.

Автор этих строк отдает себе отчет в том, что попытки учесть духовно-нравственные и иные вне- и надкорпоративные предпочтения людей в процессе построения конкретных бизнес-моделей и реализации соответствующих бизнес-проектов часто становятся не дополнительным активом вставшей на этот путь компании, а её обременением. Именно по этой причине многие владельцы бизнесов и менеджеры, чересчур увлекающиеся благотворительными проектами, меценатством и реализацией разного рода социальных и ценностно-ориентированных программ, часто не только не извлекают коммерческой пользы из внедрения в своих компаниях системы MBV, но, напротив, сталкиваются с угрозой утраты управляемыми бизнесами эффективности и конкурентоспособности. Причина во все той же недооценке работодателем роли реальных материально-карьерных устремлений работников, четко разделяющих работу в компании с целью получения дохода, разного рода волонтерские деятельности и неорганичный для работника по найму функционал.

Успех предприятия или организации в формировании в них атмосферы «общего дела», предполагающего или сопровождающего его (дела) выходом за пределы узкокорпоративных интересов в пространство базисных духовно-нравственных ценностей и имманентных мотиваций работников, возможен только в том случае, если инициаторам MBV (владельцам компании, а затем и её топ-менеджерам) удастся добиться первоначального утверждения принципов «управления по ценностям» на своем уровне — в команде управленцев.

**Формирование команды единомышленников на уровне топ-менеджмента предприятия и организации — необходимое условие для последующего запуска, уже на уровне компании как таковой, системы корпоративного «управления по целям».**

В свою очередь, корпоративное целеполагание (МВО, как более высокая ступень в «управленческой лестнице» в сравнении, например, с управлением процессами или поведением людей) суть необходимое условие перехода компании к следующей ступени — реализации технологии MBV на уровне всего её персонала или всех её акционеров. Первоначально, например, в формате Школы решений<sup>1</sup>, а в случае успеха Шко-

лы — в более продвинутых форматах корпоративной солидаризации.

### **MBV — вне- и надкорпоративное измерение**

Управление с учетом подлинных ценностных ориентаций работника (и миноритарного акционера) — не только как функциональной единицы предприятия или его совладельца, но как личности в целом, суть **главная методологическая установка Экономической школы МИРБИС<sup>2</sup>.**

Как эта и другие предлагаемые в настоящей статье методологические принципы и установки реализуются в образовательных процессах — в преподавании «управления по ценностям» в формате специальной учебной программы? Что должен знать и иметь в виду руководитель курса по MBV, например, в Школе бизнеса МИРБИС или иной аналогичной российской школе?

Полагаю, что важнейшим условием успешного продвижения названной программы должно стать понимание изложенных выше методологических положений. Следует также иметь в виду, что в современной России и представители экономической науки, и преподаватели новых ценностно-ориентированных образовательных дисциплин, и обучаемые (студенты и слушатели) в процессе освоения тем, курсов и программ по MBV все чаще задают себе и друг другу вопросы о том, какие конкретно ценности имеются в виду, когда речь идет не только о коммерческих организациях. То есть, проблематика данной научно-образовательной протодисциплины связана не только с изучением, описанием, преподаванием и продвижением ценностей конкретных частных и государственных корпораций (предприятий, компаний, организаций и т. п.) и соответствующих методик управления этими корпорациями. Аксиоматично, что управление по ценностям, например, в современной России имеет свои особенности — уже хотя бы потому, что имманентные ценности экономических субъектностей РФ отличаются от аналогичных ценностей субъектов

---

что «управление по ценностям» является высшей ступенью управления в «лестнице менеджмента» [Салиенко, 2010]. С нашей точки зрения, у этой лестницы имеются и более высокие ступени управления персоналом (например, «управление по идентичностям» и «управление по идеологии»), а также более тонкие методы и технологии, например, «управление мотивациями» и *Spiritual management* (управление на основе духовности). Но эти нюансы — предмет отдельной статьи.

2 Речь в данном случае не идет о внедрении в МИРБИС (как в организации) эксклюзивной методики управления персоналом; речь идет о формировании учебной программы по MBV для слушателей Школы бизнеса на основе названной установки.

1 Многие специалисты в области теории менеджмента утверждают,

экономической деятельности в западных странах [Ценностные ориентиры..., 2018; Коробков, 2010].

На эту особенность все чаще обращают внимание российские компании и корпорации, объективно заинтересованные (по причине введения против РФ экономических санкций и некоторым иным причинам) в перенастройке своего рыночного позиционирования в направлении более тесных связей с государством, а также в продвижении программ импортозамещения и иных национально-ориентированных и, следовательно, ценностно-ориентированных проектов и программ. Задачу возрождения традиционных для РФ духовно-нравственных ценностей ставит перед обществом и бизнесом и российское государство. Так, в действующей Стратегии национальной безопасности, отмечается, что сегодня «происходит консолидация гражданского общества вокруг общих ценностей, формирующих фундамент государственности, таких как свобода и независимость России, гуманизм, межнациональный мир и согласие, единство культур многонационального народа Российской Федерации, уважение семейных и конфессиональных традиций, патриотизм»<sup>3</sup>.

Из сказанного следует **четвертая методологическая установка Экономической школы МИРБИС, касающаяся уже не столько методов MBV (их применения в управленческой практике предприятий и организаций), сколько процесса обучения персонала, акционеров и руководства компаний методам и принципам ценностного управления. Установка эта звучит так: «Целеполагание сотрудников и преподавателей образовательных учреждений очевидно может и должно сопровождаться как использованием в учебном процессе MBV известных зарубежных (апробированных) методик, так и творческой переработкой этих методик с учетом исторических, экономических и иных особенностей национальных экономик». Применительно к России речь идет, разумеется об учете национальных и цивилизационных особенностей российско-евразийской экономики.**

Наконец, следует понимать всю многогранность и объемность такой категории, как «субъект экономики». Субъектности хозяйственной деятельности не исчерпываются корпорациями, предприятиями, компаниями и иными коммерческими организациями. Важнейшей сферой

приложения методики MBV часто становятся, к примеру, разного рода Автономные некоммерческие организации, НКО и Фонды, в особенности благотворительные, уже поскольку руководители, менеджеры и сотрудники таких организаций и фондов априори нацелены на реализацию официально декларируемых ценностных целей. Именно некоторые Фонды сегодня в России являются пионерами внедрения в практику своей деятельности методов «управления по ценностям»<sup>4</sup>.

Помимо прочего, MBV — такая парадигма в современном менеджменте, которая применима также в управлении макросистемами: экономиками конкретных государств, межгосударственных союзов, регионов и т. п. и касается каждого работающего или предпринимającego индивида, любой хозяйственной и иной институции и всех без исключения юридических лиц.

Руководство Института МИРБИС (включая автора этих строк), а также эксперты Центра науки и инноваций названной организации в анализе рассматриваемого феномена (MBV) исходят из эксклюзивного — с учетом российской специфики — понимания категорий «управление мотивациями» и «управление по ценностям». Обе эти категории распространяются, как мы полагаем, не только на корпоративное управление и организацию внутрикорпоративных отношений, но также на субъектности и отношения вне- и над-корпоративного уровня и порядка.

Потребности и законы функционирования глобального рынка, а также различных общественных и государственных институтов как элементов этого рынка предопределяют все более широкое применение системного взгляда и подхода в исследовании феномена MBV и продвижении соответствующих управленческих и образовательных методик, предполагающих формирование целостной и универсальной ценностной матрицы (матриц), упорядочивающей и классифицирующей все существующие типы и уровни «управления по ценностям» [Лепехин, 2018]. Полагаем, что все эти обстоятельства следует иметь в виду в процессе обучения персонала и слушателей методологическим принципам и технологиям «Management by Values».

С нашей точки зрения, базовая (типовая) матрица MBV предполагает — если рассматривать

3 Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2015 года № 683 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации". // Российская газета, 31.12.2015. URL: <https://rg.ru/2015/12/31/nac-bezopasnost-site-dok.html>

4 Показательная в связи с этим деятельность **Благотворительного Детского фонда «Виктория»** (одного из учредителей МИРБИС), вся работа которого в период основных активностей его программ строилась на основе методик «управления мотивациями» и «управления по ценностям».

данный феномен системно и всеобъемлюще — включение в неё в качестве элементов всех основных уровней принятия управленческих решений: от управления по ценностям в микроинституциях (например, в процессе самоопределения личности, в отношениях между отдельными индивидами-работниками или же в процессе самоопределения миноритарного акционера) до управления в режиме MBV транснациональными и глобальными (планетарными) образованиями. И это еще одно методологическое требование,

которое следует учитывать как при работе с персоналом компании и ее акционерами в формате ценностно-ориентированного управления, так и в преподавании соответствующей дисциплины в школах бизнеса.

### «Management by Values» — иерархия и типологизация ценностей

В самом общем виде иерархию и уровни применения методик и реализации технологий управления по ценностям в компании можно представить в виде таблицы.

Таблица

#### Иерархия ценностных отношений индивида, персонала, руководства компании и некоторых иных экономических субъектностей

№ п/п	Уровень применения методики MBV. Уровень ценностных отношений	Варианты ценностных установок
1	Ценностные отношения (ЦО) индивида к субъектам и феноменам глобального характера. Уровень «общечеловеческих» ценностей	антропоцентризм, экологизм, духовность и т. п.
2	ЦО индивида цивилизационного и трансрегионального характера и уровня. Уровень цивилизационных ценностей	суверенность, самобытность и проч.
3	ЦО государственного (национального) и межгосударственного уровня. Уровень национальных ценностей	национальные интересы, патриотизм, экономическая самодостаточность...
4	ЦО отраслевого, межотраслевого и регионального уровня (уровень отраслевых и региональных ценностей)	конкурентоспособность, новаторство, etc.
5-a	Корпоративные ценности (КЦ): индивидуальное и групповое отношение работников к компании	корпоративная лояльность, корпоративный успех, удовлетворенность
5-b	КЦ: отношение индивида и персонала к руководству (работодателям)	ответственность, чувство собственного достоинства
5-c	КЦ: отношение индивида и персонала к коллегам по работе	групповая солидарность, коллективизм
5-d	КЦ: отношение руководителей компании к подчиненным	терпимость, новаторство, компетентность, честность
5-f	КЦ: отношение индивидов и персонала к партнерам	надежность, репутация, профессионализм, доверие
5-g	КЦ: отношение индивида, персонала и менеджмента компании к клиентам	ответственность, качество, надежность
6	ЦО в устойчивых общностях: религиозных, политических, социокультурных, этнических. Уровень общественных ценностей	этническая и иная солидарность, социальная ответственность
7	ЦО в НКО, ОО, АНО, общинах и в иных малых общественных и неформальных группах. Уровень групповых ценностей	групповая солидарность, доверие, взаимоподдержка, личная независимость
8	ЦО в семье (как хозяйственной единице). Уровень семейных ценностей	солидарность, любовь, уважение, жертвенность

№ п/п	Уровень применения методики MBV. Уровень ценностных отношений	Варианты ценностных установок
9	ЦО индивида к другому индивиду в рамках какой-либо совместной деятельности. Уровень межличностных ценностей	уважение, толерантность, надежность, ответственность
10	Ценностное отношение индивида к самому себе	профессионализм, компетентность, воля, успех

В левой колонке приведенной выше таблицы перечислены далеко не все возможные уровни ценностных отношений. Предпочтение здесь отдано отношениям индивида и персонала компаний, требующим (в случае наличия у данных субъектов/объектов управления установки на аксиоцентричное целеполагание) соответствующего ценностного самоопределения. Плюс особое внимание уделено в предлагаемой таблице внутрикорпоративным ценностным отношениям (пп. 5а, 5б, 5с и далее)<sup>1</sup>.

В правой колонке предложены некоторые ориентировочные качества и черты (условные паттерны) названных отношений, которые могут рассматриваться индивидами как варианты приоритетных для своего уровня ценностных установок — подобно восьми принципам управления, характерным для «открытых» организаций, по версии Тома Питерса и Роберта Уотермана [Питерс, Уотерман, 2011].

На практике каждая из подобных ценностных установок упаковывается в компании с MBV следующим образом: «Управление персоналом на основе ценностных установок солидарности, коллективизма и взаимной поддержки» (см. п. 5с

1 Можно предположить, что в совокупности на всех десяти уровнях мы имеем великое множество комбинаций ценностных отношений и, следовательно, возможных ценностно-ориентированных управленческих стратегий. В случае, если мы включим в эту таблицу еще и те разновидности ценностных отношений, которые возникают между акционерами компаний, количество мотивационных комбинаций и, следовательно, сложность MBV возрастет многократно.

Таблицы), «MBV с базисной установкой на ответственность, качество и надежность» (см. п. 5г) или «Управление мотивами на основе корпоративной культуры управления по ценности любовь»<sup>2</sup>.

Мы видим здесь, что корпоративный уровень ценностных отношений — лишь один из десяти основных уровней ЦО и, следовательно, возможного применения методики MBV, а приведенный в таблице набор вероятных ценностных ориентаций работников предприятий и организаций слабо коррелирует с тем, что предлагается сегодня в контексте внедрения ценностно-ориентированного управления в западных компаниях. И даже в такие ключевые для западных подходов к MBV понятия, как, например, «ответственность», «успех» или «компетентность», российские и зарубежные специалисты по работе с персоналом вкладывают разный смысл.

Полагаем, что выстраивание и детальный разбор такой вот иерархии ценностно-ориентированных отношений в компании и за ее пределами с участием индивидов, малых и больших групп, а также иных субъектов экономической деятельности может стать одной из установочных тем в рамках специального образовательного курса по MBV<sup>3</sup>, предназначенного для слушателей бизнес-школ.

2 Формула, действующая в Благотворительном детском фонде «Виктория».

3 Методика выявления ценностных мотиваций на каждом из уровней коммуникации индивида со своим «я» и внешними по отношению к нему экономическими субъектностями будет рассмотрена автором в следующей статье для «Вестника МИРБИС».

### Литература

1. *Абрамова В., Ольховский К.* Управление по ценностям в России: инструмент манипуляции или «дар сердца»? [Электронный ресурс] // Штат, 01.03.2018. URL: <http://www.hrmedia.ru/node/1598>.
2. *Долан С., Гарсия С.* Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М.: Претекст, 2008. С. 31-35.
3. *Коробков Д. И.* Основы христианской этики // Этика православия как источник формирования нравственной экономики. Сборник статей / Под ред. С. В. Пирогова. М.: Макс Пресс, 2010.
4. *Лепехин В. А.* Ценности российской цивилизации в контексте изучения её оснований // Социально-гуманитарное обозрение, № 4, 2018. С. 56-60.
5. *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018. 524 с.
6. *Салиенко Н. В.* Менеджмент знаний и управление по ценностям: презентация. 20 марта 2010 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mirbis.ru/data/File/rabo/Salienko.ppt>
7. *Ценностные ориентиры современного бизнеса: монография / Ф. Ю. Албакова, Б. С. Батаева, Л. И. Зайцева, Н. Н. Зарубина, В. В. Керов, О. С. Ковалева, Т. Л. Миронова, И. Г. Чаплыгина, Л. С. Переломов, С. В. Пирогов.* Под ред. С. В. Пирогова. М.: Летний сад; Институт МИРБИС, 2018. 284 с.

Vladimir Lepekhin<sup>1</sup>

## "MANAGEMENT BY VALUES": THE MAIN METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE MIRBIS ECONOMIC SCHOOL

**Abstract.** The article discusses the theoretical and methodological aspects of the concept of "Management by values". The basic methodological principles of the Economic School of the MIRBIS Institute are described. The concept of management explored in the article has long attracted the attention of both managers and ordinary employees.

The purpose of this work is to highlight the theoretical and methodological problems of applying the concept of "Management by values", as well as to present the main methodological principles of this concept formulated by the Economic School of the MIRBIS Institute.

The author formulates the following methodological principles: the involvement of employees in the adoption of key (managerial) business decisions; the expediency and need for managers and employees of an enterprise or organization to form in them, ultimately, solidarity relations through the introduction of technologies "solidarization" of processes, projects, solutions and assets; when introducing a "value management" system in a company, implementation participants cannot fail to take into account individual spiritual and moral values and orientations of each individual employee; taking into account the national and civilizational features of the Russian-Eurasian economy; inclusion in the base (standard) matrix as elements of all major levels of management decision making.

The hierarchy was built and the levels of application of techniques and implementation of value management technologies in the company were determined.

**Key words:** management by values, hierarchy of value relations, principle, real value management, manipulative value management, motivation, Institute MIRBIS .

*JEL: M12, M 14*

1 **Lepekhin Vladimir Anatolievich** — Cand. of Sci. (Philosophy), Vice-Rector for Science and Innovation of the Institute MIRBIS. 34/7 Marksistskaya st., Moscow, 109147, Russia. E-mail: [lepehinva@mirbis.ru](mailto:lepehinva@mirbis.ru)

### References

1. Abramova V., Olkhovsky K. *Upravleniye po tsennostyam v Rossii: instrument manipulyatsii ili «dar serdtsa»?* [Management by Values in Russia: a tool of manipulation or a "gift of the heart"?]. *Shtat*, 03/01/2018. URL: <http://www.hrmedia.ru/node/1598>. (In Russian).
2. Dolan S., Garcia S. *Upravleniye na osnove tsennostey. Korporativnoye rukovodstvo po vyzhivaniyu, uspehnoy zhiznedeyatel'nosti i umeniyu zarabatyvat' den'gi v XXI veke* [Value-based Management. Corporate guidance on survival, successful livelihoods and the ability to earn money in the XXI century]. Moscow: Pretext Publ., 2008. P. 31-35. (In Russian).
3. Korobkov D. I. *Osnovy khristianskoy etiki. Etika pravoslaviya kak istochnik formirovaniya npravstvennoy ekonomiki: sbornik statey* [Basics of Christian ethics. Ethics of Orthodoxy as a source for the formation of a moral economy: collection of articles]. Ed. S. V. Pirogov. Moscow: Max Press Publ., 2010. (In Russian).
4. Lepekhin V. A. *Tsennosti rossiyskoy tsivilizatsii v kontekste izucheniya yeyo osnovaniy* [Values of the Russian civilization in the context of studying its grounds]. *Sotsial'no-gumanitarnoye obozreniye* [Socio-humanitarian review]. No. 4, 2018. P. 56-60. (In Russian).
5. Peters T., Waterman R. V *poiskakh sovershenstva. Uroki samykh uspehnnykh kompaniy Ameriki* [In Search of Excellence. Lessons from America's most successful companies]. Transl. from English. Moscow: Alpina Publisher, 2018. (In Russian).
6. Salienko N. V. *Menedzhment znaniy i upravleniye po tsennostyam* [Knowledge management and value management]: presentation. March 20, 2010. [Electronic resource]. URL: <http://www.mirbis.ru/data/File/rabo/Salienko.ppt> (In Russian).
7. *Tsennostnyye oriyentiry sovremennogo biznesa* [Values of modern business]: Ed. S. V. Pirogov. Moscow: Letny sad Publ.; Institute MIRBIS Publ., 2018. 284 p. (In Russian).