



УДК 332.142.2

Горелова Ирина Валерьевна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры обліку, аналізу та аудиту, Волгоградський інститут управління – філія Російської академії народного господарства і державної служби при Президенті Російської Федерації, 400131, м. Волгоград, вул. Гагаріна, 8, + 7-8442-24-17-32, e-mail: gorelovairina0606@gmail.com

ORCID: 0000-0001-6465-0676

Горелова Ирина Валерьевна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета, анализа и аудита, Волгоградский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 400131, г. Волгоград, ул. Гагарина, 8, +7-8442-24-17-32, e-mail: gorelovairina0606@gmail.com

ORCID: 0000-0001-6465-0676

Gorelova Irina Valerievna,

PhD in Economy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Volgograd Institute of Management, a branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, 400131, Volgograd, Str. Naharina, 8, +7-8442-24-17-32, e-mail: gorelovairina0606@gmail.com

ORCID: 0000-0001-6465-0676

Арпентьева Мария Равильевна,

доктор психологічних наук, доцент, член-кореспондент Російської академії природознавства (РАП), професор кафедри психології розвитку і освіти,

Калузький державний університет ім. К. Е. Цюлковського, провідний науковий співробітник кафедри теорії та методики фізичного виховання Югорського державного університету, Російська Федерація, 628012, м. Ханти-Мансійськ, Ханти-Мансійський Автономний округ – Югра, вул. Чехова, 16, +7-953-313-48-16, e-mail: mariam_rav@mail.ru

ORCID: 0000-0003-3249-4941

Арпентьева Мариям Равильевна,

доктор психологических наук, доцент, член-корреспондент Российской академии естественных наук (РАЕ), профессор кафедры психологии развития и образования, Калужский государственный университет имени К. Э. Циолковского, ведущий научный сотрудник кафедры теории и методики физического воспитания Югорского государственного университета, Российская Федерация, 628012, г. Ханты-Мансийск, Ханты-Мансийский Автономный округ – Югра, ул. Чехова, 16, +7-953-313-48-16, e-mail: mariam_rav@mail.ru

ORCID: 0000–0003–3249–4941

Arpentieva Mariam Ravilievna,

grand doctor (Grand PhD) of psychological Sciences, associate professor, corresponding member of the Russian academy of natural sciences (RANS), professor of the department at the development and education psychology, Tsiolkovskiy Kaluga state University, leading researcher fellow, Department at the Theory and Methods of Physical Education, Ugra State University, Russian Federation, 628012, Khanty-Mansiysk, Khanty-Mansi Autonomous Area – Yugra, Str. Chekhova, 16, +7-953-313-48-16, e-mail: mariam_rav@mail.ru

ORCID:0000–0003–3249–4941

DOI <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i14.100>

ПРОБЛЕМИ КОНТЕКСТНОГО ТА КОНЦЕПТУАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Мета дослідження – привертання уваги до формування та імплементації релевантності в сучасних умовах концептуального підходу до управління. Концептуальне управління на противагу контекстуального управління дає можливість ідентифікувати його елементи, функціонал і, найголовніше, визначити і збалансувати роль суб'єкта та об'єкта. Існуючі концепції управління еkleктично представлені в російському дискурсі і управлінських практиках. Розроблювана в країні система профстандартів покликана вирішити великий спектр управлінських проблем. Однак позаконцептуальне використання профстандартів несе в собі більше шкоди, ніж користі, доводячи паралельно існування національної моделі управління, головна особливість якої полягає в дисбалансі суб'єктно-об'єктного зв'язку. Висвічується проблематика застосування профстандартів щодо двох категорій працівників – молодший медичний персонал та державні цивільні службовці. Недотримання вимог профстандарту першою категорією працівників загрожує їхнім переведенням на іншу нижчу посаду. Недотримання ж вимог профстандарту державними цивільними службовцями не тягне за собою ніякої відповідальності. Останнє показано на прикладі визначення мети й формулювання текстів регіональних стратегій. Наявність стратегій – це стимул для розвитку територій будь-якого адміністративного рівня. Однак відсутність алгоритму складання й оцінки таких документів, аналізу прак-

тик їх імплементації, нівелювання значущості цього аспекту в системі оцінки діяльності органів влади призводить до того, що даний інструмент стратегічного управління залишається незатребуваним в системі територіального управління. У роботі висвітлюються два аспекти проблеми територіального стратегування: 1) обґрунтування причин — наслідків формулювання неякісних стратегій; 2) пошук методології аналізу текстів документів стратегій. Коріння першої проблеми слід шукати в дисбалансі суб'єкт-об'єктного зв'язку в національній моделі управління. Для вирішення другої проблеми автор пропонує використовувати інструментарій SEO-аналізу як методику оцінки текстів стратегій. Цей інструментарій вирішує завдання аудиту територіальних стратегій у контексті управлінських, соціально-психологічних і лінгвістичних аспектів діяльності держслужбовців.

Ключові слова: об'єкт управління, компетенція, профстандарт, стратегія, мета фрейм-результату, SEO-аналіз.

ПРОБЛЕМЫ КОНТЕКСТНОГО И КОНЦЕПТУАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Цель исследования — привлечение внимания к формированию и имплементации релевантности в современных условиях концептуального подхода к управлению. Концептуальное управление в противовес контекстуального управления, позволяет идентифицировать его элементы, функционал и, самое главное, определить и сбалансировать роль субъекта и объекта. Существующие концепции управления эклектично представлены в российском дискурсе и управленческих практиках. Разрабатываемая в стране система профстандартов призвана решить целый спектр управленческих проблем. Однако внеконцептуальное использование профстандартов несет в себе больше вреда, нежели пользы, доказывая параллельно существование национальной модели управления, главная особенность которой состоит в дисбалансе субъект-объектной связи. Рассматривается проблематика применения профстандартов в отношении двух категорий работников — младший медицинский персонал и государственные гражданские служащие. Несоблюдение требований профстандарта первой категорией работников грозит переводом на другую нижестоящую должность. Несоблюдение же требований профстандарта государственными гражданскими служащими не влечет за собой никакой ответственности. Последнее показано на примере целеполагания и формулирования текстов региональных стратегий. Наличие стратегий — это стимул для развития территорий любого административного уровня. Однако отсутствие алгоритма составления и оценки таких документов, анализа практик их имплементации, нивелирования значимости данного аспекта в системе оценки деятельности органов власти приводит к тому, что данный инструмент стратегического управления остается невостребованным в системе территориального управления. В работе освещаются два аспекта проблемы территориального стратегирования: 1) обоснование причин — следствий формулирования некачественных стратегий; 2) поиск

методологии анализа текстов документов стратегий. Корни первой проблемы следует искать в дисбалансе субъект-объектной связи в национальной модели управления. Для решения второй проблемы автор предлагает в качестве методики оценки текстов стратегий использовать инструментарий SEO-анализа. Данный инструментарий решает задачу аудита территориальных стратегий в контексте управленческих, социально-психологических и лингвистических аспектов деятельности госслужащих.

Ключевые слова: объект управления, компетенция, профстандарт, стратегия, цель, фрейм-результата, SEO-анализ.

PROBLEMS OF CONTEXT AND CONCEPTUAL MANAGEMENT

Abstract. The aim of the study is to pay attention to the formation and implementation of a conceptual approach to management that is relevant to modern conditions. Conceptual management, as opposed to contextual management, allows to identify its elements, functionality, and, most importantly, to determine and balance the role of the subject and the object. The existing management concepts are eclectically presented in the Russian discourse and management practices. The system of professional standards developed in the country is designed to solve a whole range of management problems. However, the non-conceptual use of professional standards carries more harm than good, proving in parallel the existence of the national model of management, the main feature of which is the imbalance of subject-object communication. The article reveals the problems of the use of professional standards in respect of two categories of workers – Junior medical personnel and civil servants. Failure to comply with the requirements of the professional standard of the first category of employees threatens transfer to another lower position. Failure to comply with the requirements of the professional standard of civil servants does not entail any liability. The latter is shown by the example of targeting and formulation of texts of regional strategies. The presence of strategies is an incentive for the development of territories of any administrative level. However, the absence of an algorithm for compiling and evaluating such documents, analyzing the practices of their implementation, leveling the importance of this aspect in the system of assessing the activities of authorities leads to the fact that this tool of strategic management remains unclaimed in the system of territorial management. Two aspects of the problem of territorial strategizing are covered: (1) justification of the reasons – consequences of formulation of poor-quality strategies; (2) search of methodology of the analysis of texts of documents of strategies. The roots of the first problem should be found in the imbalance of subject-object communication in the national management model. To solve the second problem, the author proposes to use SEO analysis tools as a methodology for evaluating strategy texts. This tool solves the problem of auditing territorial strategies in the context of administrative, socio-psychological and linguistic aspects of civil servants.

Keywords: object of management, competence, professional standard, strategy, goal, result frame, SEO-analysis.

Концепція (від лат. Conceptio — “розуміння”, система) — певний спосіб розуміння, трактування будь-яких явищ, основна точка зору, керівна ідея для їх вивітлення.

З матеріалів Вікіпедії

Постановка проблеми. Є такі поняття, використання яких не викликає необхідного пієтету й не викликає апіорі закладений у них ефект. На, адресоване студентам старших курсів запитання, що означає словосполучення “концептуальний підхід”, відповіді, як правило, не дають. Це відбувається незважаючи на те, що кожна дисципліна, що вивчається студентами, починається з визначення її концептуальних засад. “Концепт”, “концептуальний підхід” означає теоретичний базис, понятійний і методологічний апарат досліджень.

Еволюція терміна “концепт” у російській мові є помітною у відриві від філософської традиції, починаючи з 1920-х років. Це цілком зрозуміло. Концептуальний підхід дає можливість формувати ідеологію відносин і дискурс у певній сфері. Спочатку й до середини 1970-х років термін “концепт” використовувався як синонім терміна “поняття”. До кінця ХХ ст. відбулося розмежування термінів “поняття” й “концепт”: перший уніфікує розуміння різними суб’єктами використовуваної термінології, другий переходить у категорію симулякрів. Мода на термін “концепт” у науковій і художній літературі кінця ХХ — початку ХХІ ст. “вказує на

цікавість до реконструкції тих сутностей у житті людини, з якими ми стикаємося в повсякденному житті, не замислюючись над їх “істинним” (апіорним) змістом” [1, 48]. “Концепт є ментальною одиницею, елементом свідомості. Людська свідомість — посередник між реальним світом і мовою” [2, 38].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальний підхід до аналізу проблем управління в Росії запропоновано в роботах таких дослідників, як Т. Ю. Базаров, В. А. Віттіх, О. С. Анісімов, О. С. Віханський, М. Р. Арпентієва, І. В. Горелова, І. Н. Герчикова, Р. А. Дубовицький, Е. О. Кондратьєв, Е. А. Уткін, Р. А. Фатахутдінов, Е. А. Ерохіна, Д. С. Жуков, С. К. Леймін, Дж. Вараджао та ін. [3–11]. Теоретичному розгляду та аналізу архетипів соціально-політичних систем присвячено роботи А. Бентлі, Т. Дай, Р. Даль, Х. Зіглер, А. Лейпхарта, К. Пейтман, А. Пшеворського, Дж. Сарторі, Д. Трумена, Ю. Хабермаса, Й. Шумпетера та ін. Психологічні та політичні архетипи під різними кутами зору розглядають Ю. Бегунов, В. Горбатенко, Л. Зубрицька, А. Колодій, В. Колотило, О. Крюков, А. Лукашов, В. Мартиненко, А. Мельвіль, В. Нікітін, О. Радченко.

Однак, особливості вияву архетипів у діяльності держави й побудові відносин допомоги, влади та розуміння недостатньо досліджено й мало враховано на практиці. Дослідженню архетипів у менеджменті наукового поля приділяють значну увагу Е. Афонін, Т. Вакулова, О. Донченко, Л. Кочубей, А. Крутий, О. Пелін, В. Омеляненко, Ю. Романенко, Ю. Шайгородський, В. Шедяков і багато інших учених [12–15]. Багато уваги соціальним уявленням про управління та їх ролі в управлінні приділяли І. Кант, Г. Гегель, А. Шопенгауер і Ф. Ніцше, а також школа соціальних уявлень С. Московічі, Ж. Фламан та ін. Загальні, в тому числі архетипні, аспекти державного управління розглядали М. Вебер, Ж. Блондель, Р. Такер і Р. Лінтон. Вивченню національних традицій в управлінні сферою приділили значну увагу І. Бойко, В. Антонович, Д. Яворницький, І. Дробот, О. Д. Лазор, А. Рогожин і М. Бармак [16–20].

Метою статті є стислий опис досвіду аналізу концептуальних засад управління в пострадянській Росії порівняно з розвиненими демократіями; опис типових підходів до реалізації (імітації) стратегічного планування в управлінні, а також наслідки та специфічні риси контекстного, а-стратегічного управління. Обґрунтовано застосування методу SEO для оцінювання стратегій управління державою, регіонами та підприємствами; використовуються основні лінгвістичні (концептуальні) критерії стратегії управління.

Виклад основного матеріалу. У російській системі управління й

системах управління низки інших країн колишнього СРСР, зокрема в управлінні життєдіяльністю в цілому, питання проходження обраної концепції парадоксальним чином не є актуальним. Практично в будь-якій сфері можна зустріти множинність і паралельність смислів, практик і концептів. Перемагає в цьому випадку далеко не найсильніший. Найчастіше нам зустрічаються ситуації, коли повністю нівелюється сама ідея розвитку, а концепт перекручується. Така ось “прецесія симулякрів” [21, 17]. Звідси – складності у визначенні точки опори в будь-якого типу й рівня конфліктах. У системі управління превалює зміна формальних, неадаптованих концептів. Підкреслимо: контекст не змінюється, він “підминає” концепт(и), виправдовує їх і надає їм звучання, виходячи із заданого концепту “полюса”. Концепти тепер не “речі самі в собі”, у них з’являється друге дно залежно від убудованості в контекст. Доказ цієї теорії – вікна Дж. Овертон.

Запит у правові системи щодо об’єкта управління в системі трудових відносин однозначної відповіді не дає. Слова, які апріорі не можуть співіснувати в межах однієї концепції, які є, по суті, взаємовиключними, парадоксальним чином використовуються в російському законодавстві та законодавствах низки інших “цивілізованих” країн як синоніми. Якщо в усьому світі словосполучення “управління персоналом”, “управління людським капіталом” та “управління людськими ресурсами” мають на увазі під собою еволюцію підходів до людини праці, то в Росії й деяких інших

країнах колишнього СРСР зазначені концепції перетворилися на симулякри. Якщо судити з паперів, що циркулюють у відділах кадрів, у трудових відносинах панує перша з перелічених концепцій. Судячи з оголошень про прийом на роботу, в пріоритеті друга концепція.

У науковій риторичі користується популярністю концепція управління людськими ресурсами. На Заході в контексті імплементації останнього підходу під час прийому на роботу укладають трудовий договір на придбання за певну плату компетенцій, необхідних організації для досягнення поставлених цілей, але не всього їх носія — працівника. Звідси розвиненість на Заході положень компенсаційного менеджменту. На думку ж російських керівників, об'єктом управління в системі будь-якого масштабу та призначення визнається людина (люди) [22]. Уся. Цілком. Але не компетенції, навички й здібності, які можна оцінити. На рівні підприємств таке розуміння об'єкта управління виявляється у неможливості грамотно вибудувати трудові відносини, оцінити професіоналізм працівника. Але в разі зазначеного розуміння об'єкта управління це і ні до чого, хоча "Все, що робиться людьми, які не мають надії на краще, робиться вкрай погано". Не дивно, що ми не отримуємо тих прибутків від господарств, де трудяться раби, які можна було б отримати, якби до людей ставилися як до вільних громадян. Дійсно, прибуток від праці вільних римських громадян був набагато більшим. Головна проблема полягає у тому, що у раба немає стимулу, щоб працювати краще. Він працює за їжу,

і скільки б він не зробив, все одно отримає тільки їжу [16, 31].

Концепція управління людськими ресурсами еволюціонувала паралельно з розвитком теорії та практики стратегічного управління. До початку XXI ст. з'явилося усвідомлення "неоднорідності одиниці аналізу" в стратегічному управлінні, коли вченими було запропоновано дворівневе тлумачення об'єкта управління [10, 10]. По-перше, це сама фірма (макроодиниця). По-друге, це джерело конкурентних переваг підприємства (мікроодиниця). Доступність ресурсів підприємства нівелиює можливість отримання стійкої конкурентної переваги ззовні. Тому у пошуках конкурентної переваги підприємства звертають погляд усередину. Цей погляд і зумовлює другий рівень об'єкта дослідження.

Пошуки того, що можна було б назвати джерелом конкурентної переваги, не закінчилися. Більшість авторів схиляється до думки, що такими визнаються компетенції. Але що таке компетенції, питання й дотепер залишається дискусійним. Зазвичай, під ними розуміють тріаду "знання — вміння — навички". Ця ж тріада ґрунтується на професійних стандартах, що запроваджуються у практику трудових відносин. Однак за відсутності чіткого розуміння призначення такого інструменту управління ефект його впровадження негативний. За відсутності уваги до деталей у процесі розробки зазначених документів ефективність запровадження професійних стандартів має на виході "антиефект".

Наведемо приклад стандартизації. Серед базових кваліфікаційних

вимог виділимо вимоги до загальних та управлінських умінь, що свідчать про наявність необхідних професійних та особистісних якостей. Загальні вміння (для всіх категорій і груп посад цивільної служби) є такими: вміння мислити системно (стратегічно), вміння планувати, раціонально використовувати службовий час і досягати результату, комунікативні вміння й уміння управляти змінами. Управлінські вміння: вміння керувати підлеглими, ефективно планувати, організовувати роботу та контролювати її виконання; вміння оперативно ухвалювати й реалізовувати управлінські рішення. Окремо варто зазначити професійно-функціональні кваліфікаційні вимоги, зазначені в тому самому документі [23] (таблиця).

Якщо розглянути, наприклад, уміння “мислити системно стратегічно”, то його наявність довести нелегко. Однак можна знайти релевантний психологічний тест, змо-

делювати “типову” ситуацію. Разом з тим тести у відборі керівників у Росії практично не застосовуються: керівники набираються серед схожих на своїх керівників, що відтворюють а-концептуальні, антистратегічні моделі. Позаконцептуальна законотворчість на вищому рівні призводить до суто негативних результатів, а регіональна законотворчість — дещо інших. При цьому а-стратегічність “законотворчості” у сфері територіального стратегіювання збільшує антиефект у рази.

Головне функціональне завдання у процесі розробки стратегії — формулювання мети і завдань. Відсутність змін у текстах документів стратегічного планування відображає їх неактуальність у часі, що говорить про незатребуваність цих документів і самого стратегічного планування (50 % наявних стратегій), що уможлиблює розглянути їх з особливого ракурсу. У російських планах управління країною та регіонами практич-

Професійно-функціональні кваліфікаційні вимоги

Функціональні обов’язки	Кваліфікаційні вимоги до функціональних знань	Кваліфікаційні вимоги до функціональних умінь
Нормативне правове регулювання та вироблення державної політики	<ul style="list-style-type: none"> – поняття норми права, нормативного правового акта, правовідносин і їх ознак; – поняття проекту “нормативний правовий акт”, інструменти й етапи його розробки; – поняття офіційного відкликання проектів нормативних правових актів: етапи, ключові принципи й технології розробки; – класифікація моделей державної політики; – завдання, терміни, ресурси й інструменти державної політики; – поняття та процедура розгляду звернень громадян 	<ul style="list-style-type: none"> – розробка, розгляд та узгодження проектів нормативних правових актів та інших документів; – підготовка офіційних відгуків на проекти нормативних правових актів; – підготовка методичних рекомендацій і роз’яснень; – підготовка аналітичних, інформаційних та інших матеріалів; – організація та проведення моніторингу застосування законодавства

но всі цілі апіорі є недосяжними. На жаль, у системі управління немає санкцій за недосягнення стратегічних цілей і невиконання завдань, а також немає санкцій за постановку завдань фіктивних. Імплементация стратегії не входить до переліку критеріїв оцінювання діяльності глав регіонів. Відповідно, немає стимулу ні формулювати грамотні цілі розвитку територій, ні прагнути їх реалізувати. Найпарадоксальніший момент полягає в тому, що відповідальності за некомпетентну роботу у чиновників рівня регіонального розвитку набагато менше, ніж у найнижчого за статусом персоналу інших установ.

Доречно зазначити, що універсального шаблону формулювання текстів стратегій не існує. Немає і розуміння того, навіщо шаблони та стратегії потрібні. Відповідно, розробляються вони в ситуації відсутності стимулів для якісної розробки вкрай недобросовісно та неякісно. Аналіз текстів стратегій за виділеними критеріями також виявляє невідповідність критеріям професійних стандартів для державних цивільних службовців.

Аналіз текстів стратегій соціально-економічного розвитку регіонів в науково-публіцистичній літературі зустрічається часто, але, зазвичай, далі статистичних пошуків у тих, хто має доступ до актуальних баз даних, супутнім стратегічному плануванню та управлінню, справа не йде. А буває і так: люди пишуть і шукають винних сторонніх [23] Інші експерти намагаються проаналізувати цілі розвитку та згрупувати їх [9]. З одного боку, в ситуації відсутності цілей як таких робити це безглуздо.

Також немає сенсу шукати актуальні тексти стратегій щодо низки суб'єктів Росії: єдиної бази немає, текстів щодо низки суб'єктів теж немає. З іншого боку, судячи з темпів розвитку Москви й деяких інших областей центру Росії, можна замислитися, чи дійсно потрібні ці самі стратегії для розвитку регіонів. З третього боку, проводяться конкурси зазначених документів і є переможці (Деякі документи є на сайті <https://strategyrf.ru>). Виникає парадокс парадоксів. Контекстуальний підхід до управління пояснює всі ці парадокси й суперечності.

У ситуації, коли аналізувати, з точки зору управлінських навичок, нічого, ми зробили спробу проаналізувати самі тексти. Таке бажання виникло після виявлення в текстах стратегій надмірностей у вигляді наративів, метафор, гіпербол тощо, натомість у кваліфікаційних вимогах до функціональних умінь держслужбовців присутнє завдання “розробка, розгляд та узгодження проектів нормативних правових актів та інших документів”. Аналіз зазначених документів виявляє:

- 1) присутність у них метафор і наративів, що полегшують завдання формування легкотравного контексту;
- 2) нівелювання можливості їх використання як інструменту для цілей розвитку території, а також для атестації чиновників;
- 3) доказ дисбалансу суб'єктно-об'єктного зв'язку в національній моделі управління.

На жаль, намагаючись зрозуміти читане, мало хто звертає увагу на той факт, що словосполучення “органи управління” й “органи влади” в російському менталітеті є синоніміч-

ними, практично нероздільними, що має певні наслідки [3]. “Що хочу, те й роблю” — стратегія виявляється зайвою.

За основу методики аналізу текстів стратегій автори взяли SEO-аналіз текстів (Search Engine Optimization — “оптимізація для пошукових машин”). Використання цієї методики дає змогу оцінити якість сайту за низкою параметрів і допомагає його подальшому просуванню. По суті, SEO-аналіз є основою аудиту сайтів і текстів, оскільки вирішує головне завдання: оцінює унікальність сайту (тексту) в світі сучасних інформаційних технологій. Параметри оцінювання та їх характеристики щодо стратегій територіального розвитку є такими: довжина текстів стратегій, наявність “води”, “нудота”, кількість слів, словник, топ-10 слів, словник ядра, тематика.

Аналіз текстів стратегій регіонів центру Росії за допомогою інструментів SEO-аналізу показує: 1) словник стратегій зростає прямо пропорційно кількості слів у документі; 2) наявність “води” як показник використання ресурсу перебуває в нормі; 3) показник нудоти тексту є дуже значним: за норми академічної нудоти, використовуваної для аналізу сайтів у 9 пунктах, у стратегіях цей показник, який доходить до 60 пунктів, свідчить про надмірне повторювання найуживаніших слів і словосполучень, це говорить про превалювання в тексті номіналізацій; 4) завдяки цьому можна зробити висновок про нівелювання фрейма-результату [7, 65], який має ґрунтуватися на зазначених документах. Це зайвий раз доводить імплементацію моделі

контекстуального управління й орієнтацію в управлінні на ментальну модель дизайнера.

У термінології Д. А. Нормана контекстуальне управління — управління, орієнтоване на ментальну модель дизайнера на протигагу ментальній моделі користувача. У книзі “Дизайн звичних речей” Д. А. Норман визначає типи ментальних моделей [16, 58]. Існує концептуальна модель дизайнера (його розуміння результату) й модель користувача — це модель, яка створюється в результаті взаємодії із системою, втілений результат. Тут вбачається головна думка менеджменту. Якщо дизайнер, ухвалюючи рішення, орієнтується на ментальну модель користувача (об’єкта управління), швидше за все рішення буде більш ефективним. “Поганий дизайн” у перекладі на мову сучасного менеджера — це “хибні ментальні моделі (орієнтація на модель / концепт дизайнера) і недостатній зворотний зв’язок”. Акцент на владних повноваженнях, які тлумачаться як права, не підкріплені обов’язками, дає можливість менеджерам (дизайнерам) нівелювати ментальну модель користувача (підлеглого) в ухвалених рішеннях. Підлеглий і його модель світу є зайвою ланкою в національній моделі управління.

Таким чином, ми повернулися до вихідного моменту: менеджмент у Росії продовжує залишатися астратегічним, він не враховує думки тих, ким здійснюється керівництво, розглядає їх як однорідну масу рабів, які потребують жорсткого контролю “влади”. У цьому — “секрет” економічної, політичної та соціальної неуспішності сучасної Росії, яка сто-

їть на межі тотального краху всіх її систем. Контекстуальний підхід до управління передбачає ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх факторів управління. Ці фактори мають бути значущими з точки зору суб'єкта стратегії, а також її “об'єкта” (керіваних компетенцій, людей або процесів та організацій). Урахування значущих чинників зумовлює здатність системи управління досягати очікуваного результату. Воно створює стратегічне розуміння результатів управління. Коли в Росії реалізується контекстуальний підхід, його суб'єкти й “об'єкти” як актори можуть досягти навіть “найнедосяжніших” цілей. Принаймні як менеджер, так і організація (держава, регіон) і працівники будуть знати, для чого вони працюють, і прагнути будуть працювати якісно й ефективно. Керівництво та його стратегія не повинні бути формальними, фіктивними, відірваними від життя. Вони мають бути значущими, конкретними й реалістичними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Степанов Ю. С.* Константы. Словарь русской культуры. Опыт исследования / Ю. С. Степанов. — М.: Школа “Языки русской культуры”, 1996. — С. 46–54.
2. *Демьянков В. З.* Понятие и концепт в художественной литературе и в научном языке / В. З. Демьянков // *Вопр. филологии.* — 2001. — № 1. — С. 35–47.
3. *Арпентьева М. Р., Горелова И. В.* Управленческий буллинг: феноменология, исследование, профилактика и коррекция / М. Р. Арпентьева,

- И. В. Горелова // *Present innovative technologies in economics, science, education* / Hg. Vl. Grinev. — Berlin: West-Ost-Verlag Berlin, 2017. — 451 s. — С. 274–286.
4. *Арпентьева М. Р., Моисеева Т. В.* Переговоры как интересубъективная технология / М. Р. Арпентьева, Т. В. Моисеева // *Онтология проектирования.* — 2017. — № 1. — С. 102–114. DOI: 10.18287/2223-9537-2017-7-1-102-114.
 5. *Горелова И. В.* Нивелирование лингвистической составляющей как ключевой риск территориального стратегирования / И. В. Горелова // *Управление в современных системах: сборник трудов VII Всерос. науч.-практ. конф. научных, научно-педагогических работников и аспирантов* / науч. ред. О. С. Нагорная, А. В. Молодчик. — Челябинск: ОУ ВО “Южно-Уральский ин-т управления и экономики”, 2017. — С. 18–28.
 6. *Горелова И. В.* Симулякры и кванторы общности как неотъемлемый элемент “русской модели управления” / И. В. Горелова // *Ползуновский альманах.* — 2017. — № 3. — Т. 2. — С. 45–48.
 7. *Ерохина Е. А.* Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход / Е. А. Ерохина. — Томск: Изд-во Томского ун-та, 1999. — 160 с.
 8. *Жуков Д. С., Лямин С. К.* Метафоры фракталов в общественно-политическом знании / Д. С. Жуков, С. К. Лямин. — Тамбов: Тамбовский гос. ун-т им. Г. Р. Державина, 2007. — 136 с.
 9. *Ильина И. Н., Плисецкий Е. Е., Копыченко Г. С., Рыбина Е. Г., Климова В. С.* Будущее регионов России: аналитический обзор документов стратегического планирования субъектов РФ / И. Н. Ильина, Е. Е. Пли-

- сецкий, Г. С. Копыченко, Е. Г. Рыбина, В. С. Климова. — Москва: НИУ ВШЭ, 2015. — 48 с.
10. *Катъкало В. С.* Эволюция теории стратегического управления: автореф. ... д-ра экон. наук / В. С. Катъкало. — СПб.: Петербургский ун-т, 2007. — 41 с.
 11. *Vittikh V.A.* Introduction to the theory of intersubjective management // *Group Decision and Negotiation*. — 2015. — V. 24 (1). — P. 67–95.
 12. *Дилтс Р.* Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП / Р. Дилтс. — СПб.: Питер, 2016. — 256 с.
 13. *Норман Д.* Дизайн привычных вещей. — Москва: ИД “Вильямс”, 2006. — 384 с.
 14. *Varajão J.* Success Management as a PM Knowledge Area — *Work-in-Progress J. Varajão* // *Procedia Computer Science*. — 2016. — Vol. 100. — P. 1095–1102.
 15. *Rzevski G., Skobelev P.* Managing complexity. — London: WIT, 2014. — 198 p.
 16. *Тонер Дж.* Как управлять рабами / Дж. Тонер. — Москва: Олимп—Бизнес, 2015. — 240 с.
 17. *Guetat S. B. A., Dakhli S. B. D.* Services-based integration of urbanized information systems: Foundations and governance / S. B. A. Guetat, S. B. D. Dakhli // *Information Resources Management Journal*. — 2016. — Vol. 29 (4). — P. 17–34.
 18. *Montequin V. R., Cousillas S. M., Alvarez V., Villanueva J.* Success Factors and Failure Causes in Projects: Analysis of Cluster Patterns Using Self-organizing Maps / V. R. Montequin, S. M. Cousillas, V. Alvarez, J. Villanueva // *Procedia Computer Science*, 2016. — Vol. 100. — P. 440–448.
 19. *Wang H.J., Lo J.* Adoption of open government data among government agencies / H. J. Wang, J. Lo // *Government Information Quarterly*. — 2016. — Vol. 33 (1). — P. 80–88.
 20. *Varajão J., Trigo A., Soto-Acosta P.* An exploratory study on the influencers of the perceived relevance of CIO's activities / J. Varajão, A. Trigo, P. Soto-Acosta // *International Journal of Enterprise Information Systems*. — 2016. — Vol. 12 (4). — P. 1–15.
 21. *Бодрийяр Ж.* Симулякры и симуляция / Ж. Бодрийяр. — Тула: ООО “Тулский полиграфист”, 2013. — 204 с.
 22. *Демьяненко В.* Особенности управления изменениями в России / В. Демьяненко. — Москва: Издат. решения, 2016. — 138 с.
 23. *Анализ факторов реализации документов стратегического планирования верхнего уровня. Аналитический доклад / С. А. Белановский, М. Э. Дмитриев, В. М. Комаров, М. О. Комин, В. А. Коцюбинский, А. В. Никольская; под ред. М. Э. Дмитриевой.* — СПб.: ЦСР, 2016. — 205 с.

REFERENCES

1. *Stepanov Yu. S.* (1996) *Konstanty. Slovar' russkoy kul'tury. Opyt issledovaniya* [Constants. Dictionary of Russian culture. Experience of research]. Moscow: School “Languages of Russian Culture”, p. 46–54.
2. *Dem'yankov V. Z.* (2001) *Ponyatiye i kontsept v khudozhestvennoy literature i v nauchnom yazyke* [Concept and concept in fiction and in scientific language]. *Voprosy filologii. [Questions of Philology]*, № 1, p. 35–47.
3. *Arpentieva M. R., Gorelova I. V.* (2017) *Upravlencheskiy bulling: fenomenologiya, issledovaniye, profilaktika i korrektsiya* [Managerial bullying: phenomenology, research, prevention and correction]. In: Grinev V.I. (Hg.) *Present innovative technologies in economics, science, education.*

- Berlin: West-Ost-Verlag Berlin, s. 274–286.
4. *Arpentieva M. R., Moiseeva T. V.* (2017) Peregovory kak intersub'yektivnaya tekhnologiya [Negotiations as intersubjective technology]. *Ontology of design*, № 1, p. 102–114. DOI: 10.18287/2223-9537-2017-7-1-102-114
 5. *Gorelova I. V.* (2017) Nivelirovaniye lingvisticheskoy sostavlyayushchey kak klyuchevoy risk territorial'nogo strategirovaniya [Leveling of the linguistic component as a key risk of territorial strategy]. In: O. S. Nagornaya, A. V. Molodchik (Ed.) *Upravleniye v sovremennykh sistemakh: sbornik trudov VII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii nauchnykh, nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov i aspirantov.* [Management in modern systems: a collection of proceedings of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference of Scientific, Scientific and Pedagogical Workers and Postgraduate Students]. Chelyabinsk: South Ural Institute of Management and Economics, p. 18–28.
 6. *Gorelova I. V.* (2017) Simulyakry i kvantory obshchnosti kak neot'yemlyemyy element “russkoy modeli upravleniya” [Simulacra and quantifiers of generality as an integral element of the “Russian management model”]. *Polzunovskiy al'manakh* [Polzunovsky almanac], № 3 (2), p. 45–48.
 7. *Erokhina E. A.* (1999) Razvitiye nacionalnoy ekonomiki: sistemno-saamoorganizatsionnyy podkhod [Development of the national economy: a system-self-organization approach]. Tomsk: Publishing house of Tomsk University, 160 p.
 8. *Zhukov D. S., Lyamin S. K.* (2007) Metafory fraktalov v obshchestvenno-politicheskom znanii [Metaphors of fractals in social and political knowledge]. — Tambov: G.R. Derzhavin Tambov state University, 136 p.
 9. *Il'ina I. N., Plisetskii E. E., Kopychenko G. S., Rybina E. G., Klimova V. S.* (2015) Budushcheye regionov Rossii: analiticheskiy obzor dokumentov strategicheskogo planirovaniya sub'yektov RF [The future of the regions of Russia: an analytical review of the documents of strategic planning of the subjects of the Russian Federation]. Moscow: NIU HSE, 48 p.
 10. *Katkalo V. S.* (2007) Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya: avtoreferat diss. ... doktora ekonomicheskikh nauk [Evolution of the theory of strategic management. Abstract of diss... Grand PhD in economy]. — St. Petersburg: St. Petersburg State University, 41 p.
 11. *Vittikh V. A.* (2015) Introduction to the theory of intersubjective management. *Group Decision and Negotiation*, vol. 24 (1), p. 67–95.
 12. *Dilts R.* (2016) Fokusy yazyka. Izmeneniye ubezhdeniy s pomoshch'yu NLP [The focus of the language. Change beliefs with NLP]. St. Petersburg: Peter, 256 p.
 13. *Norman D.* (2006) Dizayn privychnykh veshchey [Design of the usual things]. Moscow: Williams Publishing House, 384 p.
 14. *Toner J.* (2015) Kak upravlyat' rabami [How to manage slaves]. Moscow: Publishing house “Olympus-Business”, 240 p.
 15. *Rzevski G., Skobelev P.* (2014) Managing complexity. London: WIT, 198 p.
 16. *Varajão J.* Success Management as a PM Knowledge Area — Work-in-Progress // *Procedia Computer Science*, vol. 100, p. 1095–1102.
 17. *Guetat S. B. A., Dakhli S. B. D.* (2016) Services-based integration of urbanized information systems: Foundations and governance. *Information Resources Management Journal*, vol. 29 (4), p. 17–34.

18. *Montequin V. R., Cousillas S. M., Alvarez V., Villanueva J.* (2016) Success Factors and Failure Causes in Projects: Analysis of Cluster Patterns Using Self-organizing Maps. *Procedia Computer Science*, vol. 100, p. 440–448.
19. *Wang H. J., Lo J.* (2016) Adoption of open government data among government agencies. *Government Information Quarterly*, vol. 33 (1) , p. 80–88.
20. *Varajão J., Trigo A., Soto-Acosta P.* (2016) An exploratory study on the influencers of the perceived relevance of CIO's activities. *International Journal of Enterprise Information Systems*, vol. 12 (4), p. 1–15.
21. *Demyanenko V.* (2016) Osobennosti upravleniya izmeneniyami v Rossii [Features of change management in Russia]. Moscow: Publishing Solutions, 138 p.
22. *Baudrillard J.* (2013) Simulyakry i simulyatsiya [Simulacra and simulation]. Tula: OOO "Tula Polygraphist", 204 p.
23. *Belanovsky S. A., Dmitrieva M. E., Komarov V. M., Komin M. O., Kotsyubynsky V. A., Nikolskaya A. V.* (2016) Analiz faktorov realizatsii dokumentov strategicheskogo planirovaniya verkhnego urovnya. Analiticheskiy doklad. [Analysis of the factors of implementation of top-level strategic planning documents. Analytical report]. Dmitrieva M. E. (ed.). St. Petersburg: CSR, 205 p.