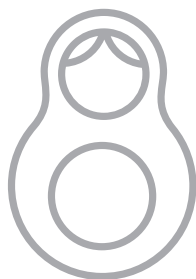


МИХАИЛ НИКОЛЬСКИЙ



# Русский путь в управление

Зачем, как и что понимать  
русскому человеку  
в управлении собой,  
делом и Родиной



Издательство АСТ  
Москва

УДК 005  
ББК 65.290  
Н64

**Никольский, Михаил.**

Н64 Русский путь в управление / Михаил Никольский. — Москва : Издательство АСТ, 2025. — 240 с. («Бизнес-тренды») ISBN 978-5-17-168211-8

Самоучитель предлагает действующим и будущим руководителям, а также специалистам в области искусственного интеллекта системный подход к управлению самим собой, делом и Родиной. Неродному и несовременному англосаксонскому менеджменту противопоставляется растущая из русских корней модель структуры и движущих сил развития личности. Работавший на высших должностях в энергетике и ЖКХ руководитель делится видением исторического момента, вытекающих задач управления и нового подхода к целеполаганию и результативности управленцев.

**УДК 005  
ББК 65.290**

ISBN 978-5-17-168211-8

© Никольский Михаил Эрикович,  
текст, 2024  
© ООО «Издательство АСТ», 2025.

# Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	7
<b>Глава 1. Менеджмент умер. Да здравствует управление!</b> .....	14
<b>Глава 2. Англосаксонский менеджмент исчерпан</b> .....	21
Идём по полю снежному.....	21
«Менеджмент» против «управления» .....	22
Язык мой — друг мой .....	26
В какую школу ходил менеджмент .....	28
Бихевиоризм: брак по расчёту .....	32
Менеджмент отстал от жизни. ....	33
Здравствующий прародитель — рационализм.....	35
Забывтый прародитель — сенсуализм .....	37
Что рекомендую запомнить .....	39
<b>Глава 3. Структура личности</b> .....	41
Модели: возможности и ограничения.....	42
Пещерный человек: три задачи управления.....	44
Модель структуры личности .....	47
Исторические модели структуры личности .....	48
Модель структуры личности от апостола Павла.....	50
Что рекомендую запомнить .....	53
<b>Глава 4. Движущие личность силы</b> .....	54
Мыслительная, вождевательная и раздражительная .....	55
Учение о диалектике Георга Гегеля .....	58
Законы диалектики .....	59

Модель трёх форм познания мира .....	62
Чувства .....	63
Эмоции. Берегитесь! .....	64
Разум .....	66
Поведение .....	68
Где модель, там и искажения .....	70
Искажения сенсуалистические .....	73
Искажения когнитивные .....	75
Искажения антропоморфические .....	76
Что рекомендую запомнить .....	77
<b>Глава 5. Поле управления .....</b>	<b>81</b>
Поле в физике и управлении .....	82
Практикум: студент и нейросети .....	83
Матрица святителя Феофана Затворника .....	87
Жизнь в матрице по горизонтали .....	90
Жизнь в матрице по вертикали .....	101
Лёгкая жизнь в матрице .....	106
Пример применения матрицы .....	112
Универсальность матрицы .....	118
Самоуправление как необходимое .....	121
Эмпатия как достаточное .....	123
Семья, дело и страна .....	125
Антропоморфизм всегда и везде .....	128
Должность обязываем .....	131
Управленческий первотолчок .....	134
Что рекомендую запомнить .....	136
<b>Глава 6. Первая ключевая задача — принятие</b>	
<b>решения .....</b>	<b>138</b>
«Как вы яхту назовёте, так она и поплывёт!» © .....	139
Топорное определение .....	141
Расшиваю «понимание» .....	142

Расшиваю «рассуждение» .....	144
Расшиваю «решение» .....	146
Расшиваю «управление» .....	148
Разбираюсь с «кашей из топора» .....	150
Второй схемы не дано .....	153
Искажения на каждом шагу.....	157
Зачем «почему?» и почему «зачем?» .....	158
Осмысляя принятие решения .....	159
«Конфетка» вопросов на десерт .....	161
Что рекомендую запомнить .....	163

## **Глава 7. Вторая ключевая задача — создание**

<b>атмосферы</b> .....	166
Все на борьбу с голодной смертью .....	167
Время одиночек прошло .....	170
Время одиночек пришло .....	172
Общение переходит к общению .....	175
Атмосфера внешняя и внутренняя .....	178
Относитесь с юмором .....	180
Будьте настойчивы .....	182
Что рекомендую запомнить .....	183

## **Глава 8. Третья ключевая задача — задание смысла ..**

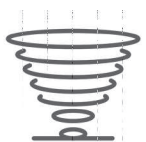
Без смыслов никуда .....	187
Смыслы и стратегии .....	189
Культура, образование и традиции .....	191
Семиотика .....	194
Что рекомендую запомнить .....	196

## **Глава 9. Три смысловых самоопределения управленца**

Управленец на распутье.....	200
Эгоизм как самоопределение.....	205
Коммунизм как самоопределение.....	207

Религия как самоопределение .....	208
Как задеть человека побольнее. ....	210
Религия и коммунизм против эгоизма.....	211
Что рекомендую запомнить .....	213
<b>Глава 10. Неоструктурализм управленца .....</b>	<b>217</b>
Дельфийский оракул прав .....	218
Структурализм — наше всё.....	220
Неоструктурализм каждому.....	222
Атрибуты целостной личности.....	223
Созидательная личность .....	227
Что рекомендую запомнить .....	230
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ .....</b>	<b>233</b>
Список источников.....	234

# ПРЕДИСЛОВИЕ



Не прошло и полутора лет после окончания срочной службы на Тихоокеанском флоте, как меня вновь рекрутировали. На этот раз не военкомат, а книга «В поисках эффективного управления» Томаса Питера и Роберта Уотермена. И я пополнил собой армию менеджмента.

Название книги задало ключевой вопрос, ответ на который я ищу уже больше 35 лет: как управлять эффективно. Десятки и сотни прочитанных книг, журналов и статей, увы, системного ответа на вопрос не давали. Мало того что из каждого ценного совета никак не складывалась целостная картина. Так ещё и глаза видели совсем не то, что слышали уши. Там, на страницах книг, герои-менеджеры управляли фирмами, холдингами, отраслями и странами. Здесь, в жизни, приходилось управлять самим собой и другими такими же людьми.

Те советы, которые авторы книг адресовали *своей* аудитории, плохо ложились на отечественную действительность. Когда они брались нечто рекомендовать аудитории *нашей*, получалось совсем неказисто. Маститые зарубежные авторы, поработав в России, как будто вообще не понимали, с кем и чем столкнулись. Из-под их пера выходили навсегда отставшие от жизни мужланы-начальники, которым так и не светит стать настоящими просвещёнными западными менеджерами. Им вторили некоторые российские авторы, стараясь перещеголять коллег в критике.

Небрежно скинутая с барского плеча шуба, хотя с виду и казалась богатым подарком, как все чужие ве-

щи, под стать не подходила. Тут жмёт, там ноги не закрывает, где не завязывается, а здесь вообще дырка.

Я же везде, куда заносила меня сначала консультантская, а затем управленческая жизнь — на Дальнем Востоке, в Сибири, на Урале, в Поволжье, на Юге, — видел совсем иную картину. Толковейших людей, искренне делавших своё дело. Не владевших терминологией, но отлично владевших сутью вопроса. Не реагиовавших на рекомендованные инструменты менеджмента, но живо откликавшихся на другие сигналы.

И в самом себе, и в этих людях хотелось разобраться досконально. Но прочитанная управленческая литература человека видеть не хотела. Вот потребителя — пожалуйста! С ног до головы и слева направо. А производитель был обойдён вниманием, воспринимался в общей массе.

Бросалось в глаза, что менеджмент считал человека внутренне непознаваемым и все реакции его изучал методом массовых экспериментов. Иногда было смешно читать исследования поведения, которые казались абсолютно предсказуемыми, просто чуть зная людей.

Не спасала и литература психологическая. Она, наоборот, была только о человеке. Но человек этот был психологически ушибленный, с кучей проблем и поведением, не соответствовавшим действительности.

Отдельно не давало покоя отсутствие системного подхода к управлению. Стройность естественных наук, сначала формулирующих ряд аксиом, затем на базе их выстраивающих общие полноценные теории, менеджментом то ли не замечалась, то ли прямо игнорировалась.

Последним по очереди, но далеко не последним по значению стало подчёркнутое дистанцирование менеджмента от вопросов веры. То, что в жизни является сильнейшим мотиватором поведения, на страницах

книг и журналов никак не отражалось. Хотя религия начала изучать человека на века раньше и преуспела в данном вопросе намного лучше, ни менеджмент, ни психология её наработки в расчёт не принимали.

Убедился я в этом, когда встретил модель личности, предложенную апостолом Павлом без малого две тысячи лет назад. Стоило перевести слова «дух, душа и тело» на мирской язык, передо мной появилась самая достоверная модель человека. Более точная, чем все известные модели всех известных психологов. Более ёмкая, чем любые модели человека, применяющиеся в маркетинге и продажах. Затем в трудах святителя Феофана Затворника (в миру Г. В. Говорова) мне встретилось учение о трёх силах души и матрица. Возникло понимание: это готовый инструмент.

Решение пойти своей особенной дорогой, найти именно русский путь в управление возникло ровно после этого. Я дерзаю называть его русским, потому что православие сформировало как нашу страну целиком, так и всех нас, граждан России. Независимо от того, верующий человек или ещё только ищет свой путь к вере. Смыслы жизни, о которых мы спорим, сами споры — всё стоит на православной культуре.

Найденная православная модель стала для меня отправной точкой построения нового подхода. Придала управлению те самые единство и системность, которых ранее так не хватало. Позволила двинуться вперёд.

Вторым недостающим звеном стала диалектика. Её нам на экономическом факультете МГУ им. М. В. Ломоносова преподавали с первого курса обучения. Мы были теми немногими оставшимися в мире, которые познали всю мощь и широту взгляда великого философа Георга Гегеля. Западный мир на волне борьбы с коммунизмом и марксизмом вычеркнул её из образова-

тельных программ. А потом начал переизобретать те или иные спиральные модели уже от своего имени.

Десять лет я посвятил разработке целостного подхода к человеку и управлению на базе перечисленных знаний. Изложенная в этой книге конфигурация, надеюсь, не окончательная и ещё будет мною доработана.

Цель книги — порассуждать об управлении вместе с уважаемыми читателями в предлагаемых автором терминах. После чего, уверен, они смогут делать это самостоятельно. Поэтому я и назвал книгу самоучителем. Все содержащиеся в ней модели просты и доступны не подготовленным специально для этого пользователям. Ход рассуждения будет полезен как управленцам — настоящим и будущим, — так и специалистам в области искусственного интеллекта. На последних хочу остановиться отдельно. В силу образования и профессии они максимально далеко отстоят от вопросов социальных. Подходят к человеку как к программируемому устройству, не получая результата.

Книга организована наподобие телевизионных сериалов. В начале каждой главы я кратко намечаю, о чём в ней будет можно прочитать. В конце же — подвожу итоги и предлагаю авторское видение, что рекомендую коллегам запомнить. Тем читателям, которым будет трудно найти время, советую прочитать первую главу книги и эти суммирующие разделы — они позволят в общих чертах понять всё мною предлагаемое.

Я постарался дать системный взгляд на управление. Системность здесь не бытовой, а профессиональный термин. Согласно классическому определению это комплекс взаимодействующих компонентов. Взгляд на человека как единство ряда составляющих, а на его поведение — как единство другого ряда направляющих, пред-

ставляется мне единственно верным. Это так важно, что я регулярно буду напоминать об этом в книге.

Новая теория становится полезной, если лучше предыдущих объясняет уже известное. Ряд последних событий до недавнего времени описывался лишь в терминах эмоционального восприятия. Это касается, например, разгоревшегося конфликта между мировоззренческими подходами. Рациональное и системное их объяснение позволит от эмоций перейти к рассуждению. А это, в свою очередь, позволяет не только остужать накал страстей, но и находить конструктивные выходы.

Вторым важным качеством является предсказательная способность этой теории. Её мы скоро сможем проверить, сопоставляя прогнозы по переходу к эпохе общения ради общения с фактами жизни.

Пределом моих мечтаний является освоение дорогами читателями предлагаемой схемы рассуждений настолько, чтобы они без моего участия могли заглянуть вглубь самих себя. Я постарался сделать модель не просто пользовательской, но и самопользовательской. Все предложенные подходы несложны, не требуют профессиональной подготовки и изложены бытовым языком с малой примесью терминов.

Сама схема достаточно проста: я задаю точку отсчёта, указываю правила развития, а затем всё вывожу одно из другого. Когда по дороге встречаются подходы и инструменты, ранее изложенные в книгах по менеджменту, применяю диалектическое мышление и кооптирую их.

Я использую как собственные наблюдения, так и известные результаты. Я профессиональный управленец, имею соответствующее образование, работал и работаю в данном качестве. За плечами большой управленческий опыт, постоянная работа с людьми и проектами.

В книге встретится целый ряд слов, обычно помечаемых в словарях как устаревшие: «ублаготворение», «вождевательная» и «раздражительная» силы, «помысел», «чаемое» и прочие. Не соглашаюсь со словарями. Произошло не устаревание этих слов, а приземление нашей жизни. Как увидят читатели дальше, все эти слова так или иначе связаны с высшими измерениями нашей жизни. Из языка они ушли, потому что мы слишком много внимания стали уделять бренному нашему бытию.

Сравним, например, «ублаготворение» и «удовлетворение». Первое наступает только тогда, когда некто или мы сами сотворили нам же благо. Это слово не мирское, оно напрямую апеллирует к пониманию смысла жизни. Второе пришло из земной жизни: от еды, просмотра фильмов и прочих мирских дел. Я сам люблю мирские удовольствия, но не люблю забвение, что есть нечто намного более высокое, чем они.

Я сердечно благодарю экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова: декана факультета Александра Александровича Аузана, всех руководителей, профессоров, преподавателей, выпускников и студентов факультета за честь в юности учиться и всю жизнь оставаться частью этой высокопрофессиональной вселенной. Большое спасибо уважаемым коллегам, с которыми мы плечом к плечу на самих себе апробировали многие следующие далее подходы и практики. Моё почтение подписчикам группы IV-Club и телеграм-канала «УПРАВ-ДА» за внимание к публикациям и обратную связь. Низкий поклон моей семье, которая все годы поддерживала мои изыскания и терпела мои неизбежные муки творчества и сопутствующие им издержки. С Богом!

Понять сущность предмета гораздо важнее,  
чем выяснить, какая от него польза.

*Огион Молчаливый,  
волшебник с острова Гонт*

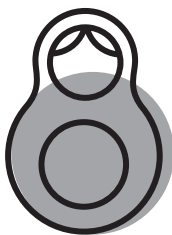
Чтобы превратить этот камешек в бриллиант,  
нужно изменить его подлинное имя.

*Мастер Ловкая Рука,  
волшебник с острова Рок*

Магия — это и есть точное знание подлинно-  
го имени предмета.

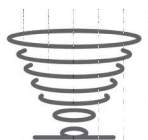
*Мастер Ономатет Курремкармеррук,  
отшельник Одинокой Башни.*

*Урсула Ле Гуин  
«Волшебник Земноморья»*



# Глава 1

## МЕНЕДЖМЕНТ УМЕР. ДА ЗДРАВСТВУЕТ УПРАВЛЕНИЕ!



Среди книг по управлению, занимающих добрую половину моего кабинета, много непрочитанных, до которых я лишь мечтаю добраться. Ещё мрачнее ситуация в хороших книжных магазинах: перефразируя бородатый анекдот, там все непрочитанные. Воленс-ноленс в душу заползает тревога: вдруг ты что-то пропустил, вдруг что-то не узнал, вдруг кто-то что-то прочитал, разобрался, а то и написал раньше тебя?!

Досада, что ты далеко не всё освоил, усугубляется пониманием: дальше будет только хуже. Жизнь идёт, авторы пишут, издательства публикуют, дикторы начинают. Ком пропущенной информации будет каждый день нарастать, пока окончательно не придавит тебя, ротозея. Не спасут даже подкасты: имеющееся на них время тоже, увы, ограничено.

Специалисты по тревожности не только хорошо знают этот симптом, но и придумали ему специальное название — боязнь пропустить интересное\*. И назвал его так вовсе не психолог, а студент Гарвардской школы бизнеса П. Макгиннис. Видимо, в порыве отчаяния.

Но не кажется ли дорогому читателю, что названная тревожность — обратная сторона всем известно-

---

\* Fear of missing out; сокр. FoMO.

го «Не умеешь работать головой — работай руками!»? Не пора ли остановиться в бесконечном чтении и осмыслить, как объять необъятное. На охват всего и вся времени не хватит никогда. Нужен алгоритм, ключ, позволяющий не утонуть в пучине множющихся данных, информации и знаний по управлению.

Термин «воронка» стараниями маркетологов давно вошёл в управленческий обиход. Посмотрю на него по-новому. Воронка — это одна точка отсчёта внизу воронки и одна действующая сила, которые, в совокупности взятые, позволяют закрутить всю необъятную Вселенную.

Будь у нас в руках воронка управленческая, нам бы было нужно лишь запомнить точку отсчёта и разобратся, как закручивающая сила работает. А остальное бы происходило автоматически: определяй свои координаты относительно точки отсчёта, прикладывай силу и без труда понимай, и как ты здесь очутился, и где окажешься в искомое время.

Двум названным ключевым элементам и посвящена эта книга. Конечно, чтение её не сдаст на склад истории всё известное ранее. Но понимать прочитанное станет на два порядка легче. Известные сведения будут разложены по небольшому набору полок, взять их оттуда в случае надобности особого труда не составит. Новые сведения будет просто фасовать и так же легко раскладывать по полкам, дополняя известные.

Облегчится и прогнозирование будущего. Понимая, с чего всё началось и как движется силой, можно будет без особых усилий увидеть, куда всё придёт. Пусть не точь-в-точь, пусть с какими-то допусками и припусками, но, главное, без «Отродясь такого не было, и вот — опять!»

Я адресую эти два ключа всем, кто уже работает руководителем или собирается им стать. Предлагаемые