

### АРСЕНАЛ В. Н. ЭЙТИНГОНА. НАСЛЕДИЕ УЧЕНОГО

Л. М. Никитина, И. Е. Рисин, Ю. И. Трещевский, И. Н. Щепина

*Воронежский государственный университет*

#### **В. Н. Эйтингон и развитие экономической практики**

Научная и практическая деятельность Владимира Наумовича Эйтингона всегда были неразрывно связаны. Начало этой деятельности пришлось на период экономических реформ середины 60-х гг. XX столетия. На уровне высших эшелонов власти осознали необходимость перехода к новой парадигме планирования деятельности предприятий, отраслевых и территориальных комплексов, народного хозяйства в целом. Практически сразу появились работы, связанные с изучением и теоретическим осмыслением «новой системы планирования» на промышленных предприятиях (1964 г.); непрерывного оперативно-производственного планирования в отраслевых производственных объединениях и Совнархозах (1965–1966 гг.). В 1967–1970 гг. вышел ряд научных и методических работ В. Н. Эйтингона по проблемам организации внутрихозяйственного хозрасчета – принципиально нового в то время направления взаимодействия подразделений производственных предприятий. Первые попытки внедрения в стране автоматизированных систем управления в конце 1960-х гг. также попали в центр внимания Владимира Наумовича.

Начало 1970 гг. ознаменовалось формированием в отечественной теории направления исследований и практики внедрения управления в широком смысле слова. До этого момента управление как система применительно к экономическим подсистемам социалистического хозяйства не рассматривалось. Речь шла об отдельных его элементах, прежде всего – о планировании. Можно сказать, что именно в это время сформировалось и научное направление, в рамках которого происходило становление и развитие Владимира Наумовича Эйтингона как основателя Воронежской школы управления. На протяжении нескольких десятилетий школа исследовала самые различные аспекты управления социально-экономическими системами.

Сфокусируем внимание на вкладе профессора Эйтингона Владимира Наумовича в формирование и развитие практики стратегического территориального планирования.

Принято считать, что впервые модель стратегического территориального планирования была апробирована в Санкт-Петербурге, в котором в 1997 г. была завершена разработка Стратегического плана городского развития.

На самом деле первым программным документом, разработка которого велась по модели стратегического планирования, является Концепция социально-экономического развития города Воронежа на период 1996–2005 гг., утвержденная в 1995 г. Поэтому Воронеж, Воронежская область по праву могут считаться пионерами в освоении потенциала стратегического планирования. И этим статусом они, конечно, обязаны В. Н. Эйтингону, который инициировал разработку названной Концепции и осуществлял научно-методическое руководство ее подготовкой. Именно в тот момент Владимиром Наумовичем был сформулирован ряд принципов, которые определяют направления развития практики стратегического планирования.

Первый принцип – партнерство органов власти и бизнеса в разработке программных документов.

Термин «партнерство» ныне у всех на слуху, однако практика его реализации до сих пор ограничена только разработкой и реализацией проектов государственно-частного партнерства. Участие бизнеса в разработке стратегий социально-экономического развития региона, муниципального образования в массовой практике сводится в основном к обсуждению уже подготовленных документов.

Между тем бизнес более предметно, чем власть, представляет решение ключевых вопросов, связанных с формированием новых точек экономического роста, повышением инвестиционной привлекательности территории, выбором инструментов государственного управления, которые способны

мотивировать предпринимателей к действиям, значимым не только для них, но и для социума.

Второй принцип – не цель под ресурсы, а ресурсы под цель.

Поскольку ресурсы ныне, в отличие от ситуации 1990-х – начала 2000 гг., по большей части частные, следовательно, реализация этого принципа предполагает отличное знание властью инвестиционных программ развития бизнеса, в первую очередь крупного. Без такого знания невозможно обеспечить обоснование финансовых ресурсов, необходимых для достижения поставленных стратегических целей. Отсутствие такого знания, а это фиксирует современная практика, приводит к тому, что финансовое обеспечение региональных стратегий сводится преимущественно к бюджетным источникам. В связи с этим очевидно, что развитие практики стратегического планирования связано с внедрением технологий, обеспечивающих получение достоверной и полноценной информации о ресурсах, которые бизнес намерен вложить в развитие экономической деятельности в регионе, муниципальном образовании.

Разработка документов стратегического планирования сопровождалась осмыслением его методологических основ, что нашло отражение в многочисленных работах по управлению социально-экономическими системами различного уровня с учетом фаз экономического цикла, асимметричным состоянием функциональных и территориальных подсистем. Стратегический подход к управлению, в том числе и развитием региона, потребовал не только разработки к теории и донесения их до многочисленных учеников – от студентов до докторов наук и академиков РАН, но и разработки весьма практичных документов, обеспечивающих реализацию стратегий. Так, Воронежская область стала одним из первых регионов страны, где была разработана «Региональная схема размещения производительных сил», в которой были представлены планы развития промышленности, сельского хозяйства, транспорта, связи и иных отраслей региона, детализированные до уровней муниципальных образований, отраслевых и межотраслевых кластеров, отдельных предприятий.

#### **В. Н. Эйтингон и подготовка управленческих кадров**

В. Н. Эйтингон всегда очень быстро включался в разработку новых, перспективных идей и проектов, в том числе в сфере инноваций в образовании. Самой масштабной и инновационной для

конца 90-х гг. прошлого столетия программой переподготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации явилась Президентская программа. Начиная с 1997 г. ее образовательная часть реализуется в Воронежском государственном университете, и благодаря ее первому руководителю – В. Н. Эйтингону, она остается и по сей день самым звучным брендом управленческого образования в Воронежской области. Ежегодно количество желающих принять в ней участие в 2–2,5 раза превышает возможности региона, определенные квотой Министерства экономического развития РФ. Подготовка руководителей осуществляется в соответствии с потребностями региона и особенностями его экономической структуры: примерно четверть прошедших обучение заняты в промышленности, более половины – в сфере услуг. Программа оказывает поддержку развитию субъектов малого и среднего предпринимательства – более половины организаций, участвующих в программе, относятся к категории малых и средних. К положительным эффектам программы можно отнести реализацию новых проектов и создание дополнительных рабочих мест, реструктуризацию предприятий, привлечение инвестиций и др.

То обстоятельство, что более 20 лет образовательные программы, реализуемые в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров, востребованы предприятиями региона и других субъектов РФ (в Воронежском государственном университете подготовка осуществлялась для руководителей Белгородской, Липецкой, Орловской, Тамбовской областей), подтверждает высочайший уровень менеджерских компетенций самого Владимира Наумовича. С этой точки зрения, можно выделить наиболее существенные компоненты управленческой модели Президентской программы в Воронежской области: произведен отбор и подготовка персонала программы, представленного квалифицированными преподавателями и специалистами по учебно-методической работе; создано структурное подразделение (в 2006 г. открыт Центр подготовки управленческих кадров, обеспечивающий сопровождение образовательного процесса) и разработаны документированные процедуры (система менеджмента качества); организовано эффективное взаимодействие между многочисленными стейкхолдерами программы (Министерство экономического развития РФ, Комиссия по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хо-

зайства РФ и ее экспертный совет, Федеральный ресурсный центр, правительство Воронежской области, Воронежская региональная комиссия, Воронежский региональный ресурсный центр / Центр эффективности правительства Воронежской области, ассоциация выпускников и др.).

Как руководителю В. Н. Эйтингону были присущи три важнейших качества, содержание которых оформилось в виде доминирующих в настоящее время теоретических концепций менеджмента:

1) умение слушать людей, понимать их намерения и мотивацию, выражать эмпатию – теория эмоционального интеллекта (Р. Бар-Он, Дж. Майер, П. Сэловей, Д. Гоулман и др.);

2) способность раскрыть потенциал работника, направлять «вперед и выше», контролировать ситуацию – теория лидерства (У. Беннис, К. Бланшард, А. Голдиер, П. Херши и др.);

3) готовность инициировать и внедрять новаторские идеи, проактивность в выборе направления развития, предвидение – управление изменениями (И. Адизес, М. Бир, Л. Е. Грейнер, Д. П. Коттер, К. Левин, Н. Нориа и др.).

В условиях новой экономики с ее гибкой моделью организации менее формализованными отношениями участников, увеличивающейся скоростью трансформаций понятие «эффективный менеджер» меняет свое содержание от администратора, максимизирующего результаты какой-либо деятельности за счет использования знания и навыков подчиненных, к лидеру, развивающему людей и их таланты, создающему такой климат, в котором они хотят делать лучшее, на что они способны.

Дж. Пфеффер отмечает шесть качеств современного руководителя: энергичность и выносливость; способность концентрировать собственную энергию; чуткость по отношению к другим; гибкость, особенно в отношении выбора различных средств для достижения целей; готовность при необходимости вступить в конфликт и конфронтацию; умение забыть о собственном «я» и быть хорошим командным игроком, чтобы заручиться чьей-то поддержкой и помощью. В указанных характеристиках преобладают так называемые гибкие навыки (*soft skills*) – коммуникативные, лидерские, командные, публичные, когнитивные и др., – развитию которых уделяется большое внимание в современном бизнес-образовании. Другая категория навыков – профессиональные (*hard skills*) – необходимы для выполнения бизнес-процессов, оценки результативности, принятия решений и др. и в классическом виде представлены в учебных планах

соответствующих образовательных программ любого университета. Следовательно, подготовка управленческих кадров для новой экономики должна осуществляться по индивидуальным образовательным траекториям с помощью непрерывного и сбалансированного профессионального, персонального и личностного роста. Данное обстоятельство непременно найдет свое отражение в новом формате подготовки управленческих кадров в рамках Президентской программы.

### **В. Н. Эйтингон как организатор научных сообществ**

За свою научно-педагогическую жизнь В. Н. Эйтингон организовал множество научных и образовательных мероприятий, осуществил значительное число проектов. Организация и поддержание научных и социальных связей было еще одним талантом Владимира Наумовича.

Очень интересным, активным и эффективным в развитии факультета стал период с 1995 по 2006 г. Была организована Бизнес-школа, начала действовать Президентская программа, развивалось международное сотрудничество. В это время было несколько проектов с ЦЭМИ РАН и Российской экономической школой при поддержке Фонда «Открытое общество», руководителем которых стал Владимир Наумович. Было организовано и проведено множество научных и образовательных семинаров, школ, конференций. Факультет стал одним из лучших экономических факультетов страны, площадкой для многих, в том числе международных, пилотных проектов, ресурсным центром для экономических факультетов вузов Черноземья. Этот период был очень важен и для повышения квалификации многих преподавателей нашего факультета и других вузов Черноземья, и для возникновения и поддержания новых научных связей, как теперь можно сказать научной сети, с передовыми учеными и преподавателями России и зарубежных стран. В. Н. Эйтингон умел понять, что нужно организовать в тот или иной момент, какое мероприятие будет именно сейчас важным, полезным и вызовет интерес. Владимир Наумович смог сохранить связи прежних лет и расширить сеть за счет новых связей. Эта сеть существует и до сих пор, со многими из этих людей мы не только продолжаем сотрудничать в области науки и образования, но и давно стали друзьями.

Важным шагом в укреплении связей между академической и вузовской наукой стало создание совместной лаборатории ВГУ и ЦЭМИ РАН по

системному моделированию социально-экономических процессов, научным руководителем которой является академик РАН В. Л. Макаров, ныне почетный профессор ВГУ. Наличие такой лаборатории позволяет нам находиться в постоянном взаимодействии и поиске новых форм сотрудничества между Академией наук и университетом.

Еще одним важным «делом», связавшим академика Л. В. Канторовича, Н. Я. Краснера, В. Н. Эйтингона, академика С. С. Шаталина, академика В. Л. Макарова и др., стала Школа-семинар «Системное моделирование социально-экономических процессов». Она была организована по инициативе Н. Я. Краснера и при поддержке идеи В. Н. Лившицем и С. В. Жаком. Эту идею предложили С. С. Шаталину, он ее с воодушевлением воспринял и возглавил Школу. Но для того чтобы Школа состоялась, чрезвычайно важна была поддержка Л. В. Канторовича. Ему идея понравилась, и в мае 1978 г. в Воронеже состоялась первая Школа-семинар «Системное моделирование социально-экономических процессов». Успешной реализации целей Школы способствовало проведение заседаний в разных городах сначала СССР, а теперь России, правда каждые 4–5 лет она возвращается в Воронеж. Самая представительная Школа (примерно 280 участников, 11 секций и неделя работы) состоялась в 1986 г. в Воронеже. Н. Я. Краснер и В. Н. Эйтингон были ее основными организаторами. Эта Школа оказалась очень непростой и потому, что доклад академика С. С. Шаталина о социальной политике чрезвычайно не понравился областному партийному руководству. Науму Яковлевичу с Владимиром Наумовичем пришлось защищать Шаталина, доказывать его правоту и полезность Школы-семинара. Они делали это, не думая о последствиях для себя, как поступали всегда, когда считали, что борются за правое дело, за пользу для людей, общества. После смерти С. С. Шаталина Шко-

ла-семинар получила его имя. А когда не стало в 1999 г. Н. Я. Краснера, Валерий Леонидович Макаров, Валерий Григорьевич Гребенников и Владимир Наумович Эйтингон стали основными организаторами Школы. Владимир Наумович успел организовать еще ее 14 заседаний. Для всех, кто участвовал в организации Школы, совместная работа с В. Н. Эйтингоном – огромный ценный опыт. Опыт жизни, опыт организационной работы, опыт общения. Он умел находить выход из кризисных ситуаций, брать на себя ответственность, радоваться успехам. Он был талантливым менеджером, умел держать в уме огромное количество дел сразу, находить спонсоров, общаться с разными людьми. Владимир Наумович всегда подчеркивал, что менеджмент – это тонкая наука, которая требует глубокого понимания и освоения.

Полученный опыт дал возможности дальнейшего развития научных сетей и связей. Подтверждением тому является продолжение заседаний Школы-семинара, организация на факультете многих научных мероприятий, использование идей В. Н. Эйтингона и его подходов к управлению новыми поколениями менеджеров.

#### **И в заключение**

По-видимому, Владимир Наумович, чья юность и становление пришлось на войну, старался прожить жизнь не только за себя, но и за тех, кто не вернулся с войны, успеть как можно больше принести пользы обществу. А потому направления его научной и практической деятельности, созданная научная школа, опыт подготовки управленческих кадров, организации научных и образовательных мероприятий не остались только историей, а продолжают и развиваются в делах его коллег, молодых ученых и преподавателей, аспирантов и студентов, служат дальнейшему развитию и процветанию экономического факультета, университета и Воронежской области.