

Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-100-109>



Научная статья / Original article
УДК 005.962

Ротация руководителей: ловушки принципа Питера и миф об универсальном менеджере

Н. А. Богатов

Старший преподаватель

nikitabogatov@list.ru

Кафедра физики,

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,
Москва, Россия*

А. С. Савина

Старший преподаватель

savina_bmstu@inbox.ru

Кафедра физики,

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,
Москва, Россия*

Е. А. Халаджан

Инженер,

обучающаяся второго курса магистратуры

e.khaladzhan@gmail.com

Кафедра физики,

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,
Москва, Россия*

Д. С. Лопаткин

Кандидат экономических наук, доцент

lopatkin.d.s@muctr.ru

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,
Москва, Россия*

Т. А. Шпилькина

Кандидат экономических наук, доцент

luk-72@mail.ru

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,
Москва, Россия*

Аннотация: Статья посвящена критическому анализу практики ротации руководящих кадров в крупных управленческих объектах. На основе научных публикаций по данной теме выявлены ключевые ошибки при проведении ротации в организациях («миф об универсальном менеджере»).

Авторами в представленном исследовании обосновывается необходимость многофакторного анализа роли, управленческого профиля кандидата и характеристик команды перед принятием кадрового решения. Ротация трактуется не как рядовое перемещение, а как высокорискованное вмешательство в организационную систему, эффективное только при условии методического проектирования и измеримых критериев успеха.

Ключевые слова: ротация кадров, управленческая компетентность, универсальный менеджер, подбор руководителей, управленческие кризисы, карьерное продвижение, системные ошибки управления.

Для цитирования: Богатов Н.А., Савина А.С., Халаджан Е.А., Лопаткин Д.С., Шпилькина Т.А. Ротация руководителей: ловушки принципа Питера и миф об универсальном менеджере. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 100–109. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-100-109>.

Managerial rotation: pitfalls of the Peter principle and the myth of the universal manager

N. A. Bogatov

Senior Lecturer

nikitabogatov@list.ru

Physics Department,

*D.I. Mendeleev Russian University of chemical technology,
Moscow, Russia*

A. S. Savina

Senior Lecturer

savina_bmstu@inbox.ru

Physics Department,

*D.I. Mendeleev Russian University of chemical technology,
Moscow, Russia*

E. A. Khaladzhn

Engineer

2-nd-year master's student

e.khaladzhn@gmail.com

Physics Department,

*D.I. Mendeleev Russian University of chemical technology,
Moscow, Russia*

D. S. Lopatkin

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

lopatkin.d.s@muctr.ru

Physics Department,

*D.I. Mendeleev Russian University of chemical technology,
Moscow, Russia*

T. A. Shpilkina*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.**luk-72@mail.ru**D.I. Mendeleev Russian University of chemical technology,
Moscow, Russia*

Abstract: The article is devoted to a critical analysis of the practice of rotating senior management personnel in large management facilities. Based on scientific publications on this topic, key mistakes in conducting rotation in organizations («the myth of the universal manager») have been identified.

In this study, the authors argue for the need for a multifactorial analysis of the role, the candidate's management profile, and the team's characteristics before making a personnel decision. Rotation is not viewed as a routine transfer but rather as a high-risk intervention in the organizational system that is effective only when accompanied by methodical design and measurable success criteria.

Keywords: personnel rotation, Peter principle, managerial competence, universal manager, executive selection, management crises, career advancement, systemic management errors.

For citation: Bogatov N.A., Savina A.S., Khaladzhani E.A., Lopatkin D.S., Shpilkina T.A. Managerial rotation: pitfalls of the Peter principle and the myth of the universal manager. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 100–109. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-100-109>.

Управленческие практики руководством персоналом в крупных управленческих объектах, на первый взгляд, зачастую выглядят образом рациональности и логики, особенно когда речь заходит о таком мощном инструменте, как ротация руководящих кадров. Внутри любой компании обсуждение перемещения руководителя с одного участка работы на другой почти всегда обрамляется внешне безупречными аргументами, что простая кадровая перестановка позволит быстро и безболезненно выровнять ситуацию. Зачем же тратить драгоценное время и значительные финансовые ресурсы на поиски человека со стороны, если можно просто перераспределить уже имеющийся управленческий ресурс, минуя длительные и болезненные этапы адаптации и погружения в новый контекст, которые неизбежны при найме внешних кандидатов.

Однако, как показывает как практика реального менеджмента, так и многочисленные исследования в области организационного поведения, именно эта, на первый взгляд, безупречная логика в подавляющем большинстве случаев и приводит к той самой, дорогостоящей и часто неосознаваемой, управленческой ошибке, которую Лоуренс Дж. Питер еще в 1969 году в своей сатирической работе «Принцип Питера», или почему дела идут вкривь и вкось», либо не так как было запланировано, описал как фундаментальный закон иерархических систем¹.

Суть этого принципа, который, несмотря на свою кажущуюся простоту и сатирическую форму подачи, находит все больше эмпирических подтверждений, заключается в следующем: в любой иерархической системе каждый сотрудник имеет тенденцию подниматься по карьерной лестнице до тех пор, пока не достигнет своего уровня, при этом, часть из них в процессе выполнения своих должностных обязанностей обучаются и совершенствуют свои компетенции, добиваясь всего сами, (доля таких руководителей сейчас достаточно мала), а другая часть получают повышение, как правило, за успешную работу на прежней должности, а не за наличие навыков и компетенций, необходимых для эффективной работы на новой, более сложной позиции. В результате этого системного дефекта кадровой политики, который Е.В. Медведев в своей работе «Некомпетентные управленцы — современные реалии в российских компаниях» называет одной из острейших проблем отечественного менеджмента² Сполучаем парадоксальную, но крайне распространенную ситуацию: на каждом уровне управленческой иерархии, в конечном итоге, оказываются специалисты, которые блестяще справлялись со своими обязанностями на предыдущей ступени, но на новой, более высокой позиции начинают испытывать серьезные, а часто и непреодолимые трудности². Происходит массовое, почти

¹ Питер Л.Дж., Халл Р. Принцип Питера, или почему дела идут вкривь и вкось: афоризмы / Пер. с англ. Л.В. Степанова. — М. Астрель, 2012. 384 с.

² Медведев Е.В. Некомпетентные управленцы — современные реалии в российских компаниях. Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. 2024. Т. 9, № 2. С. 164–169.

неизбежное накопление некомпетентности в верхних уровнях управленческой структуры, когда во главе как подразделений, так и целых организаций на разных уровнях оказываются люди, чей реальный профессиональный «потолок» находится на порядок ниже занимаемой должности.

Данный управленческий феномен, известный как «Принцип Питера», имеет под собой не только сатирические, но и глубокие структурные и психологические основания, которые подробно разбираются в современной российской науке управления. В своей статье «Преодолевая «принцип Питера»» Андреа Ованс, автор *Harvard Business Review*, анализируя многолетние исследования, приходит к выводу, что проблема усугубляется тем, что многие организации до сих пор не имеют внятных, объективных критериев оценки управленческого потенциала, отдавая предпочтение прошлым заслугам, а не будущей эффективности³.

Крупномасштабное полевое исследование профессора Йельского университета Келли Шу и её коллег, охватившее 153 торговые организации и почти 40 тыс. работников, рассмотренных для повышения на руководящие должности в течение 6 лет, предоставило первые убедительные доказательства этого принципа, показав, что компании по-прежнему отдают приоритет прошлым достижениям сотрудников (например, показателям продаж), а не их управленческому потенциалу, в результате чего показатели продаж до повышения оказались отрицательно связаны с эффективностью новых менеджеров в таких критически важных задачах, как управление командой и развитие подчиненных⁴.

Таким образом, сама система продвижения, ориентированная на «сиюминутную» эффективность, выступает главным генератором массовой управленческой некомпетентности в верхних слоях иерархии. На уровне схемы любая ротация видится как относительно простое и безболезненное перемещение человека из одной организационной точки в другую, однако на уровне реальной, живой управленческой системы это почти всегда влечет за собой изменение гораздо большего числа критических параметров, которые А.А. Белевич в своем исследовании «Ротация кадров как системный элемент управления персоналом организации» предлагает рассматривать через призму социальной эффективности и адаптации⁵. В частности, меняются не только формальные полномочия и зона ответственности, но и сам способ принятия решений, привычная логика взаимодействия между различными функциями, качество и характер нагрузки на подчиненные команды, а главное — кардинально меняется сама устойчивость системы и сложившийся в ней социально-психологический климат. Именно поэтому ротацию руководителя любого уровня было бы полезно рассматривать не как рядовое кадровое действие, пусть даже и очень продуманное, а как полноценное, высокорискованное вмешательство в сложную, хрупкую и саморегулирующуюся архитектуру организационного управления, последствия которого крайне трудно, а часто и невозможно предсказать с высокой точностью.

Одной из самых устойчивых, живучих и при этом глубоко ошибочных управленческих иллюзий, которую можно назвать «*мифом об универсальном менеджере*», является простая, интуитивно привлекательная формула: если человек продемонстрировал выдающиеся результаты в одной роли, в одном организационном контексте, то он, почти наверняка, сможет повторить этот успех и в любой другой роли, в любой другой среде. Формула эта, безусловно, очень удобна для менеджеров высшего звена, так как она позволяет принимать быстрые, не требующие глубокого анализа кадровые решения, но, как справедливо отмечает в своих работах Т.Н. Лобанова, посвященных мотивации должностных перемещений, она почти всегда оказывается слишком грубой и неточной, игнорируя ключевую роль человеческого фактора, который «одушевляет» любую деятельность⁶.

³ Ованс А. Преодолевая «принцип Питера»: Общаясь с начальством, подчиненные лавируют между различными потенциальными опасностями. Большие идеи. URL: <https://big-i.ru/komanda/upravlenie-lyudmi/p15163/>.

⁴ Benson A., Li D., Shue K. Promotions and the Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*. 2019. Vol. 134, № 4. P. 2085–2134.

⁵ Белевич А.А. Ротация кадров как системный элемент управления персоналом организации. *Мир науки. Социология, филология, культурология*. 2020. Т 11. № 1. С. 11.

⁶ Лобанова Т.Н. Мотивы должностных перемещений между уровнями управления. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2013. № 4. С. 133–144.

Ряд исследований этого вопроса позволят сделать вывод, что результат деятельности любого руководителя завязан не только и не столько на его врожденных личных качествах, сколько на уникальной, неповторимой среде, в которой он работает. Факторы, влияющие на результат деятельности руководителя показан на рисунке 1.

Факторы, влияющие на результат деятельности руководителя
• тип решаемых задач, • сложившийся характер команды, • степень неопределенности внешней и внутренней среды, • способ взаимодействия с другими влиятельными центрами, • стадия жизненного цикла, на котором находится объекта управления, • общая управленческая культура организации

Рис. 1. Факторы, влияющие на результат деятельности руководителя ⁷

В одной системе конкретный руководитель может быть не просто сильным, а исключительно эффективным именно потому, что в полной мере востребованы его специфический стиль, его темп работы, его манера принимать решения и его личное отношение к риску. Однако в другом, даже очень похожем, контуре те же самые, казалось бы, неоспоримые качества могут неожиданно превратиться из преимущества в серьезное ограничение, а то и в прямой фактор дестабилизации. Как справедливо отмечают в своей работе «Leadership potential of managers» С.О. Пожарский и Д.Н. Асламашвили, подчеркивая недостаточный уровень развития лидерского потенциала у современных руководителей, именно возможность адаптировать свой стиль к требованиям конкретной профессиональной ситуации и является ключевым, но часто дефицитным компонентом эффективного управления ⁸.

Управленец, который блестяще работает в предсказуемой, стабильной и жестко структурированной среде, где все процессы формализованы, а риски минимизированы, вовсе не обязательно, а скорее всего даже и не будет столь же эффективен там, где требуется действовать быстро, в условиях жесткого дефицита времени, острых конфликтов интересов и крайне неполной, противоречивой информации. И наоборот: талантливый и результативный антикризисный руководитель, привыкший действовать жестко и авторитарно, в условиях тотального давления, может своим стилем грубо нарушить тонкий баланс в подразделении, которому в данный момент гораздо важнее не скоростное давление любой ценой, а точность, последовательность, методичность и, главное, сохранение уже достигнутой устойчивости. Именно поэтому ключевой, стратегический вопрос при ротации должен звучать не как банальное и ни к чему не обязывающее «насколько это вообще сильный человек», а как глубокий, системный, требующий анализа «совпадает ли его уникальный, сформировавшийся управленческий профиль со сложным, многомерным набором задач, которые ставит перед ним новая роль в новых обстоятельствах» ⁹.

Обычно принято считать, что главная ошибка в ротации возникает уже после назначения, когда новый руководитель, несмотря на все свои прошлые заслуги, неожиданно для всех не дает ожидаемого, запланированного результата. Однако, как убедительно показывают исследования И.Н. Фурсевича, посвященные оценке эффективности ротации на промышленных предприятиях, на практике все ключевые проблемы зарождаются гораздо раньше — в тот самый момент, когда предприятие, еще не успев как следует описать и проанализировать саму роль, ее функции и требуемые компетенции, уже начинает принимать судьбоносное кадровое решение, руководству-

⁷ Гамидулаев Б.Н. Сущность и содержание организации труда и работы руководителя. Организатор производства. 2008. № 4(39). С. 30—32.

⁸ Pozharskiy S.O., Aslamazishvili D.N. Leadership potential of managers. Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology. 2019. Vol. 8, No. 2(27). S. 186—188.

⁹ Там же.

ясь скорее интуицией и сиюминутными обстоятельствами, нежели холодным расчетом¹⁰. Это крайне распространенный, можно сказать, классический, сценарий: компания вдруг обнаруживает явную проблему в одном из своих ключевых блоков, остро ощущает растущее давление рынка, конкурентов или вышестоящего руководства и, в панике желая изменить ситуацию как можно быстрее, начинает лихорадочно искать внутри организации человека, который кажется наиболее надежным и проверенным. При этом сама роль, ее функционал и КРІ остаются не конкретизированными, описанными расплывчато, а порой и вовсе не формализованы.

Формально, в документах все выглядит абсолютно правильно и благонамеренно: нужен сильный, волевой, инициативный руководитель, который сможет стабилизировать работу, значительно усилить команду, оптимизировать процессы и, в конечном счете, дать долгожданный результат. Но за этой красивой, но пустой формулой очень часто нет ответа на гораздо более важный, конкретный вопрос: а какой именно, какой уникальный тип управленца — «созидатель», «стабилизатор», «интегратор» или «новатор» — нужен этой конкретной позиции сейчас, на данном этапе развития организации, с учетом всех ее слабых и сильных сторон? Если ответа на этот фундаментальный вопрос нет, а он, как правило, отсутствует, то все назначение строится не на анализе, а на интуиции. А интуиция, особенно в условиях стресса и дефицита времени, очень часто, к сожалению, подменяет собой глубокий, многофакторный анализ, что и приводит к роковым ошибкам.

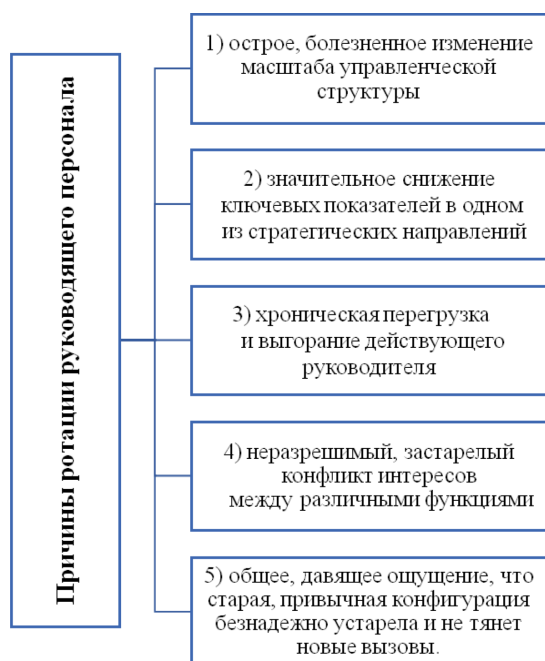
Иногда ротацию действительно используют — и это может быть оправдано — как своего рода «тест-драйв», способ проверить управленца на новый, более высокий масштаб ответственности, на прочность и стрессоустойчивость. Сама по себе эта идея вполне рабочая и даже продуктивная: внутренний горизонтальный или вертикальный переход может помочь компании и самому сотруднику понять, насколько человек на самом деле готов к более сложному, многомерному контуру управления, способен ли он результативно работать в другой, возможно, враждебной среде, выдерживает ли он гораздо больший уровень неопределенности и, что самое главное, умеет ли он эффективно действовать за пределами своей привычной, комфортной «зоны силы». Но у такого управленческого теста есть одно жесткое, принципиальное условие, которое, к сожалению, почти никогда не соблюдается: он должен быть глубоко осмысленным и методически грамотно спроектированным.

Если предприятие заранее, до начала ротации, четко понимает, какие именно гипотезы она хочет проверить этим переходом, какие управленческие качества и компетенции оценить, и, самое главное, по каким четким, объективным признакам и критериям она будет оценивать успех или провал результата, — тогда ротация действительно может и должна работать как мощный инструмент развития и проверки кадрового резерва. Однако, если логика кадровой службы и высшего руководства звучит примитивно, как «он же умный, талантливый, пусть попробует, может справиться», — то это уже не тест, а опасная, высокорискованная импровизация, экспериментаторство с очень высокой, непредсказуемой стоимостью ошибки, которая может стоить компании многомиллионных затрат и потери занимаемых позиций.

Разница между этими двумя подходами заключается отнюдь не в красивых формулировках, а исключительно в базовом качестве самого управления. В первом случае компания профессионально и хладнокровно работает с гипотезами, проверяемыми фактами. Во втором — она отдает судьбу бизнеса на откуп человеку, решившему занять должность руководителя, в надежде на его компетентность и профессионализм, в итоге получается лотерея, в которой вряд ли организация получит тот эффект, на который рассчитывает. Почти никогда ротация не происходит в спокойный, стабильный и предсказуемый период и объясняется рядом причин (рис. 2).

Именно в такие кризисные, переломные моменты, когда уровень стресса очень высокий, а время на размышления катастрофически сжато, у высших руководителей особенно велик соблазн принять простое, быстрое и, как им кажется, радикальное решение. Им кажется, что система уже не выдерживает текущей нагрузки, а значит, нужно срочно что-то поменять, переставить, желательно —

¹⁰ Лобанова Т.Н. Мотивы должностных перемещений между уровнями управления. Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 4. С. 133–144. Фурсевич, И.Н. Оценка эффективности ротации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях: [монография] / И.Н. Фурсевич. — Минск: БНТУ, 2023. 245 с.

Рис. 2. Причины ротации руководящего персонала ¹²

людей. На практике, как показывает анализ управленческих деформаций, проведенный Р.М. Ямиловым в его работе «Менеджмент деформаций: средовой подход в методологии исследований отклонений и искажений управленческого процесса», именно эти точки бифуркации, моменты высокого давления и неопределенности, являются самыми рискованными, потому что в условиях жесткого прессинга компании особенно часто и особенно грубо путают симптом с причиной, следствие с источником проблемы ¹¹.

Иногда, действительно, нужен другой человек в другой роли — более жесткий, более системный или более гибкий. Но очень часто проблема заключается отнюдь не в человеке, а в самой устаревшей или изначально ущербной управленческой конструкции: в хронически перегруженной и неэффективной функции, в размытых, конфликтующих полномочиях, в искусственно созданном конфликте между зонами ответственности или в том, что бизнес, технологии и рынок радикально изменились, а устаревшая, закостенелая модель управления осталась прежней.

Если же вместо тщательного, профессионального разбора этих глубинных, системных причин руководство предприятием (организацией) примет решение переместить кадры с одного места на другое, то сама система не становится от этого лучше, эффективнее или устойчивее. Она лишь начинает по-новому, более изощренно проявлять старые, незалеченные проблемы, порождая новые, часто более тяжелые, деформации, которые подробно классифицированы в работах В.С. Чугунова, посвященных деградации управления и дефициту рациональности ¹³.

При обсуждении и планировании ротации руководителей компании практически всегда смотрят на потенциальную, чаще всего сильно преувеличенную, выгоду — на те ожидаемые выгоды, которые принесет новый, по идее, более эффективный управленец, — и, что характерно, заметно реже оценивают и анализируют реальную, поддающуюся калькуляции стоимость этого перехода. Это системная, повторяющаяся из раза в раз когнитивная ошибка, которую Л.А. Конарева в своем фундаментальном исследовании «Кризис качества управления: причины и пути выхода» называет одной из ключевых причин глобального кризиса управления ¹⁴.

Изучая проблемы кризисов Л.А. Конарева в научном исследовании «Знания и понимание систем — необходимые факторы экономического развития в XXI веке» отмечает следующее. «Анализ причин кризиса управления любой организацией содержится в работах Рассела Акоффа. Он — один из создателей теории исследования операций и широко занимался их практическим применением. Будучи математиком, Р. Акофф был ещё и системным аналитиком и философом. Он внёс огромный вклад в теорию и практику менеджмента. Он хорошо знал работы Деминга и во многом был с ним согласен» ¹⁵. С их точки зрения «ошибочная практика ведения бизнеса порождена ошибочным

¹¹ Ямилов Р.М. Менеджмент деформаций: средовой подход в методологии исследований отклонений и искажений управленческого процесса. Интернет-журнал Науковедение. 2016. Т. 8, № 5(36). С. 70.

¹² Составлено авторами.

¹³ Чугунов В.С. Контроллинг и менеджмент — логический и физический уровни управления организацией. Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXVI Всероссийского симпозиума, Москва, 15–16 апреля 2025 г. / Под ред. чл.-корр. РАН Г. Б. Клейнера. — М.: ЦЭМИ РАН, 2025. С. 893–895.

¹⁴ Конарева Л.А. Кризис качества управления: причины и пути выхода. Часть 1. Век качества. 2011. № 1. С.22–27.

¹⁵ Конарева Л.А. Знания и понимание систем — необходимые факторы экономического развития в XXI веке. США и Канада: экономика, политика, культура. 2018. № 10(586). С. 66–83.

управлением. Ошибочное мышление всё время создаёт проблемы. Акофф называет это «беспорядком», который возникает, когда организация вместо того, чтобы развивать свой персонал и процессы, сконцентрирована на росте объёма производства или дохода. Ориентация на наращивание объёмов производства нередко достигается в ущерб качеству. Столь же порочна и практика увеличения производительности труда во имя роста дохода, достигаемая за счёт игнорирования норм безопасности труда»¹⁶.

Когда действительно сильного, эффективного руководителя, являющегося «локомотивом» своего направления, переводят в другой контур, бизнес почти всегда одномоментно и катастрофически теряет значительную часть устойчивости, производительности и качества в исходной точке. Вместе с человеком уходят не только его формальные, описанные в должностной инструкции компетенции, но и огромный пласт неформальных, выстроенных отношений и связей, накопленное годами доверие и лояльность команды, уникальный, нигде не задокументированный контекст, привычный ритм принятия решений, который уже был выверен до секунды.

Новый же руководитель, пришедший извне или с другого участка, каким бы талантливым он ни был, не может, по определению, мгновенно встроиться в другой блок только лишь за счет формального статуса и наличия необходимых для этой должности документов. Ему нужно драгоценное время — недели, а чаще месяцы, — чтобы понять людей, их истинную мотивацию, динамику отношений в коллективе, скрытые, тлеющие конфликты, реальные, а не декларируемые центры влияния и, наконец, фактическую логику работы, которая может кардинально отличаться от той, что прописана в регламентах. Если же эта объективная, неизбежная цена перехода, эти издержки на адаптацию и потерю эффективности, не просчитаны заранее, то компания с высокой степенью вероятности и очень быстро получит два ослабленных, дезорганизованных, депрессивных участка вместо одного, пусть даже и очень проблемного. Это классический эффект «узкого места» когда, пытаясь решить вопрос с одним проблемным подразделением организации, возникают проблемы в других.

Есть и еще одна, не менее типичная, недооценка: почти никто в организациях заранее в спокойной обстановке, не формулирует четко и однозначно, что именно для них будет считаться успешной ротацией, по каким объективным, измеримым критериям они будут оценивать ее эффективность через 3, 6 или через год. Пока этого жесткого, количественного критерия нет, любая последующая оценка результата будет размытой, субъективной, зависящей от настроения и личных симпатий.

В современной инновационной экономике важным направлением становится *управление знаниями*, что означает «систематические процессы, благодаря которым создаются, сохраняются, распределяются и применяются основные элементы интеллектуального капитала, необходимые для успеха организации, превращая все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость, то есть, менеджмент знаний, интегрируя в себе множество различных дисциплин, таких как управление персоналом, маркетинг, экономика, психология и информатика, является технологией XXI века, позволяющей организациям обеспечивать свою конкурентоспособность на рынке»¹⁷. Здесь следует отметить, «что элементы системы управления в экономике знаний разделились на *«hard skills»* (технические системы, процессы и навыки, связанные с выполнением задачи) и *«soft skills»* (человеческие навыки, обеспечивающие эффективность деятельности, включая лидерство, стиль управления, корпоративную культуру). От состояния первой зависит 15% успеха организации, а вторая обеспечивает 85%»¹⁸.

Практика современного менеджмента, многократно подтвержденная эмпирическими исследованиями, убедительно показывает, что качество и эффективность ротации резко, многократно повышаются, если компания начинает процесс не с поиска и оценки человека, а с холодного, беспристрастного, многофакторного анализа самой роли.

¹⁶ Конарева Л.А. Знания и понимание систем — необходимые факторы экономического развития в XXI веке. США и Канада: экономика, политика, культура. 2018. № 10(586). С. 66—83.

¹⁷ Там же.

¹⁸ Там же.

1. Первый этап ротации. Сначала необходимо детально, с привлечением сотрудников и экспертов, описать, что именно эта функция должна удерживать, производить и развивать на текущем этапе жизненного цикла бизнеса, в какой конкурентной и внутренней среде будет работать руководитель, какие компетенции — стратегические, тактические, коммуникативные, технические — для этой роли действительно критичны и обязательны, а какие являются второстепенными, желательными, но не обязательными. И только после этого глубокого, структурированного анализа можно осмысленно и ответственно сравнивать различные альтернативные варианты: предлагать внутреннюю ротацию конкретному сотруднику, искать более дешевый и безопасный вариант усиления компетенциями через назначение сильного заместителя, проводить глубокую реинжиниринговую перестройку самой функции, передавая часть полномочий на аутсорсинг или в другие подразделения, или, в конце концов, идти на дорогостоящий и долгий внешний найм.

2. Второй этап ротации. Следующий, не менее важный уровень — это глубокий, профессиональный разбор самого руководителя, но не в примитивной, обывательской логике, а в поиске уникального управленческого профиля, который может быть эффективен в одной среде и абсолютно разрушителен в другой. Элементы такого профиля показаны на рисунке 3.

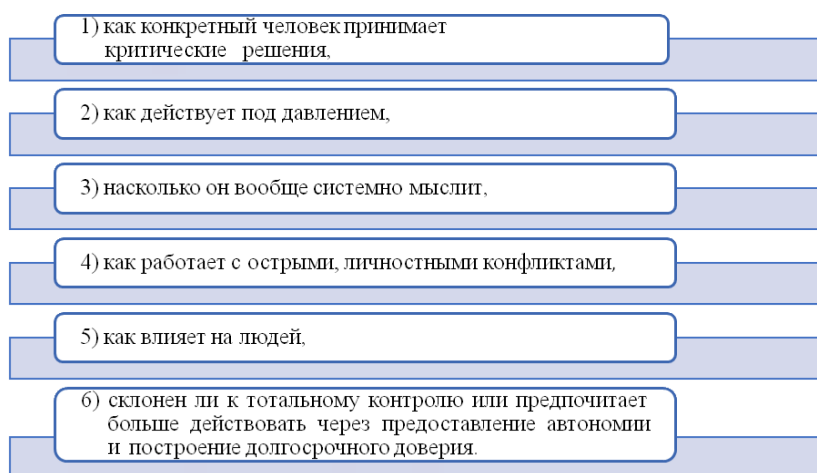


Рис. 3. Элементы уникального управленческого профиля руководителя ¹⁹

Из этой подробной, многомерной картины, без этого «психологического портрета» разговор о ротации почти всегда остается слишком общим, абстрактным и, следовательно, бесполезным, а то и вредным.

3. Третий этап ротации. И наконец, третье, завершающее условие успеха — это необходимость учитывать не только индивидуальные особенности руководителя и формальные требования роли, но и конкретную, живую команду, в которую он приходит. Один и тот же, даже очень продуктивный, стиль управления может быть не просто полезен, а исключительно продуктивен в одной, зрелой, самостоятельной команде, где люди умеют работать автономно и брать на себя ответственность, и может быть абсолютно разрушителен, приводить к демотивации и дезорганизации, как об этом писал в свое время А.А. Богданов ²⁰ в другой, незрелой, наоборот, к гиперконкурентной команде.

Очевидно, что «современные условия требуют от руководителя разработать последовательный и интегрированный подход к развитию как персональной, так и межличностной эффективности, однако в реальности на предприятиях существует существенный дефицит таких работников, которые достаточно компетентны для привлечения и внедрения инноваций» ²¹, что отмечено в научной публикации О.А. Борис, В.Н. Парахиной, Э.Н. Мелкумян.

¹⁹ Составлено авторами.

²⁰ Парахина, В.Н. Теория организации / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. — Москва: Издательство «КноРус», 2017. 360 с.

²¹ Борис О.А., Парахина В.Н., Мелкумян Э.Н. Развитие компетенций менеджера в системе факторов роста инновационного потенциала компании. Первый экономический журнал. 2023. № 10(340). С. 23–30.

Именно поэтому ротация — это всегда сложная, многомерная задача на сопоставление нескольких, как минимум трех, сложных профилей (роли, человека и команды), а не простое, механистичное назначение человека на вакантную должность. В некотором смысле, практика ротации руководителей, особенно на высших уровнях управления, является одним из самых быстрых, эффективных и показательных тестов на истинную зрелость, гибкость и устойчивость самой управленческой модели, сложившейся в компании. Если бизнес, организация или орган власти умеет видеть своих людей глубже, чем через призму общего поверхностного впечатления и прошлого, уже неактуального результата; если он умеет описывать управленческие роли не через абстрактные и бессмысленные общие фразы, а через конкретные, измеримые задачи и контексты; если он умеет четко различать, где корень проблемы лежит в конкретном, пусть и очень талантливом, человеке, а где — в самой системной архитектуре управления, — только тогда ротация из опасного, высокорискованного эксперимента превращается в мощный, почти безотказный инструмент организационного развития.

Через грамотно спроектированную, методичную ротацию можно эффективно готовить премников на ключевые посты, перераспределять зоны ответственности и полномочия в соответствии с реальными, а не мнимыми способностями людей, тестировать смелые управленческие гипотезы с минимальными рисками и, самое главное, адаптировать жесткую, костную структуру под постоянно меняющиеся требования нового этапа роста и вызовов внешней среды. Но если кадровое решение строится на спешке и эмоциях, то ротация в этом случае с высокой вероятностью превращается в крайне дорогостоящий, разрушительный и долгоиграющий организационный эксперимент, последствия которого будут исправлять несколько лет, а в условиях стремительного развития технологий потеря преимуществ на такой период может стоить компании ее существования, что повлияет в целом и на экономику страны, «экономическое развитие которой базируется на человеческих ресурсах, на качественной стороне развития таких ресурсов»²². Это имеет прямое отношение и к сфере образования. В сфере высшего образования осуществляется подготовка кадров по отраслям и сферам экономики, а том числе и управленческих персонал, «перед которым возникают принципиально новые вызовы»²³.

Именно поэтому здесь, в этом тонком, но критическом месте, гораздо важнее не скорость принятия решения, а его точность, глубина и взвешенность. Стратегический вопрос здесь состоит в том, что необходимо четко понять какие цели и задачи ставит организация, каких результатов она планирует достигнуть и на каких именно объективных, проверяемых, количественных и качественных данных. Опираясь на эти вопросы и положительный опыт можно достигнуть поставленной цели и реализовать стратегию развития организации.

Список литературы

1. Балабанова А.В. Предпринимательские компетенции: содержание, принципы формирования и развития. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 4. С. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-56-63>.
2. Белевич А.А. Ротация кадров как системный элемент управления персоналом организации. Мир науки. Социология, филология, культурология. 2020. Т 11. № 1. С.11
3. Богатов Н.А., Лопаткин Д.С., Савина А.С., Шпилькина Т.А. Промышленный научно-образовательный комплекс как инструмент инновационного развития образовательной организации в условиях цифровой трансформации. Вестник российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева: Гуманитарные и социально-экономические исследования. 2025. № 16-2. С. 17–22.
4. Борис О.А., Парахина В.Н., Мелкумян Э.Н. Развитие компетенций менеджера в системе факторов роста инновационного потенциала компании. Первый экономический журнал. 2023. № 10 (340). С. 23–30.

²² Маковецкий М.Ю., Борисов И.А., Маковецкая Е.Н. [и др.] Новые подходы к управлению проектами в условиях структурных изменений в экономике. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12–1(106). С. 124–128.

²³ Богатов Н.А., Лопаткин Д.С., Савина А.С., Шпилькина Т.А. Промышленный научно-образовательный комплекс как инструмент инновационного развития образовательной организации в условиях цифровой трансформации. Вестник российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева: Гуманитарные и социально-экономические исследования. 2025. № 16-2. С. 17–22.