

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-51-65

# Тайм-менеджмент как фактор суверенной промышленной политики

**Г. А. Архангельский<sup>1\*</sup>**<sup>1</sup> *Университет науки и технологий МИСИС, Москва, Россия*<sup>\*</sup> *arkhangelskii.ga@misis.ru*

**Аннотация.** В статье исследуется управленческая составляющая проведения активной промышленной политики как ключевого фактора национальной конкурентоспособности в условиях трансформации мирового экономического порядка. На основе сравнительного анализа трех волн российской индустриализации (имперской, советской и современной) выявляются универсальные управленческие механизмы и тайм-менеджерские аспекты координации действий государства и бизнеса. Обосновывается, что успех индустриализации определяется не только финансовыми инвестициями и мерами господдержки, но в значительной степени способностью государственного аппарата к концентрации «управленческого внимания», эффективной организации «менеджмента участия в мировой конкуренции» и созданию организационных форм, снижающих транзакционные издержки координации государства и бизнеса. В работе анализируются исторические кейсы создания специализированных институтов развития, гибкого сочетания agile- и waterfall-подходов в управлении промышленной политикой, а также мотивационных и информационных механизмов индустриализации. Сформулированы практические выводы для современных руководителей, включая необходимость осознания «менеджмент-стоимости» промышленной политики. Обосновывается, что для современной России творческая адаптация проверенных исторических управленческих практик является ключом к успешной реализации задачи «новой индустриализации» в условиях внешнего давления.

**Ключевые слова:** управление промышленной политикой, тайм-менеджмент, отраслевой лоббизм, государственное управление, национальная конкурентоспособность

**Для цитирования:** Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент как фактор суверенной промышленной политики // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №5. С. 51–65. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-51-65

Статья доступна на условиях простой (неисключительной) лицензии, которая является безвозмездной, предоставляется на срок действия исключительного права и действует по всему миру. Данная лицензия предоставляет любому лицу право копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате и создавать производные материалы, видоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

© Архангельский Г. А., 2025.

# Time Management as a Factor of a Sovereign Industrial Policy

G. Arhangelsky<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>*National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia*

\**arkhangelskii.ga@misis.ru*

**Abstract.** This article examines the managerial component of pursuing an active industrial policy as a key factor in national competitiveness amidst the transformation of the global economic order. A comparative analysis of three waves of Russian industrialization (imperial, Soviet, and modern) identifies universal managerial mechanisms and time-management aspects of coordinating government and business efforts to enhance the competitiveness of domestic industry. It is argued that the success of industrialization is determined not only by financial investments and government support measures, but also, to a significant extent, by the government's ability to focus "managerial attention", make rapid decisions, effectively manage participation in global competition, and create effective institutions for coordinating efforts with business.

**Keywords:** industrial policy management, time management, industry lobbying, public administration, national competitiveness

**For citation:** Arhangelsky G. Time Management as a Factor of a Sovereign Industrial Policy. *Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.5, pp.51-65 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-51-65

The article is available under a simple (non-exclusive) license, which is royalty-free, provided for the duration of the exclusive right, and is valid worldwide. This license grants any person the right to copy and distribute the material on any medium and in any format, and to create derivative materials, modify, and transform the material, provided that the authors, the article title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

© Arhangelsky G., 2025.

## Введение

Современный этап экономического развития России, характеризующийся задачами достижения технологического суверенитета и новой индустриализации в условиях внешних ограничений, актуализирует дискуссию о формах и методах промышленной политики.

Исторически эта дискуссия колебалась между парадигмами фритредерства, т. е. свободной торговли, и протекционизма. При этом обе стороны оперировали в основном

макроэкономическими аргументами. Однако, как показывает наше исследование, выбор в пользу активной промышленной политики является не только экономическим, но и управленческим вызовом. **Протекционизм требует значительно более активного и тонченного управления, чем фритредерство.**

Основное противоречие проведения активной промышленной политики лежит между необходимостью быстрого принятия решений и сложностью согласования интересов множества стейкхолдеров, не подчи-

ненных друг другу: государственных органов, госкорпораций, субъектов предпринимательского бизнеса, лоббистских объединений и т. д.

Цель данной статьи – выявить и систематизировать ключевые управленческие механизмы и практики тайм-менеджмента, обеспечивавшие эффективность промышленной политики в истории прошлых российских индустриализаций и оценить их применимость в современных условиях.

Методологической основой выступает сравнительный case-study двух индустриализаций, в Российской империи XIX века и раннем СССР, анализ которых проводится через призму современных управленческих концепций: *теории управления вниманием как ресурсом организации; теории транзакционных издержек; теории «менеджмента участия в конкуренции»*.

В конце 1990-х Вильям Окасио представил концепцию управления, основанную на распределении ресурсов внимания (Attention-Based-View, ABV) [1, 2]. Описанное им ситуативное распределение и перераспределение управленческого внимания как инструмент менеджмента в условиях высокой неопределенности чрезвычайно удачно описывает поведение руководителя промышленной политики как на уровне государства, так и на уровне региона.

Такому управленцу приходится работать не с предсказуемыми бизнес-процессами, уложенными в четкие рамки формализованных организационных структур, но с большим количеством не подчиненных, в лучшем случае зависимых, независимых экономических акторов: предпринимательских и государственных структур, лоббистских объединений, объединений общественности, профсоюзов и т. п.

При этом задачей высокоуровневого управленца, проводника суверенной промышленной политики, кроме реализации и поддержки конкретных инвестиционных проектов, является улучшение регуляторной и управленческой среды, снижающей тран-

закционные издержки для всех вовлеченных сторон [3]. Данный подход активно применяется при рассмотрении различных вопросов взаимодействия государства и бизнеса и может быть применен для анализа управленческих аспектов промышленной политики.

Наконец, промышленная политика проводится не в безвоздушном пространстве. Ее авторы должны учитывать *мировую конкурентную среду*, в которой действует государство, если речь о государственном протекционизме, и конкуренцию за инвесторов со стороны других регионов, если речь о региональной промышленной политике. Таким образом, управленческая активность руководителя промышленной политики описывается в терминах теории «менеджмента участия в конкуренции» Ю. Б. Рубина [4].

Научная новизна нашей работы заключается в том, что управленческие практики индустриализации анализируются не как исторический феномен, а как актуальный методический ресурс для современной теории и практики менеджмента, с фокусом на распределение внимания управленцев высшего звена, скорость принятия решений, снижение транзакционных издержек, повышение эффективности «менеджмента участия в конкуренции».

### **Суверенная промышленная политика как функция управления: почему свободная торговля «менеджмент-дешева», а протекционизм «менеджмент-дорог»**

Академик С. Ю. Глазьев отмечает: «В странах, претендующих на самостоятельное развитие, процессы открытия национальных рынков, привлечения иностранного капитала, международной кооперации удерживаются под национальным контролем и сочетаются с защитой внутреннего рынка, ограничением иностранных инвестиций в жизненно важных для реализации национальных интересов сферах, поддержкой отечественных товаропроизводителей

и стимулированием повышения их конкурентоспособности, выращиванием собственных предприятий-лидеров, способных успешно конкурировать и выполнять роль "локомотивов" национальной экономики в условиях мирового рынка» [5, с. 32].

Описанный подход ставит перед национальной элитой ряд управленческих вызовов. Эти вызовы могут быть осмыслены в терминах «менеджмента участия в конкуренции», разрабатываемого как научная дисциплина Ю. Б. Рубиным, который отмечает, что предметами «менеджмента участия в конкуренции» являются «достижение, удержание, укрепление конкурентных преимуществ, сокращение, преодоление, недопущение возникновения и нарастания конкурентных недостатков» [4, с. 78]. Очевидно, что данный подход может быть применен для управления не только конкурентоспособностью предпринимательской компании, но и конкурентоспособностью страны.

Проведение промышленной политики можно рассматривать как управленческую функцию «государства-предпринимателя» [6]. В этом ракурсе фритредерство представляет собой систему с минимально необходимой координацией (low-management system), где роль государства сводится к обеспечению базовых правил игры для свободной конкуренции национальных производителей с импортом.

В отличие от фритредерства, протекционизм требует создания сложных управленческих контуров обратной связи и принятия решений в условиях высокой неопределенности (high-management system) [7]. Это влечет за собой высокие транзакционные издержки, связанные с координацией действий множества акторов.

Как отмечалось уже в первых дискуссиях о фритредерстве и протекционизме в экономической публицистике начала XIX в., перевод национальной экономики с сырьевой модели на промышленную требует значительных усилий.

Имеет место своеобразная «проблема курицы и яйца»: отечественный продукт изначально не может конкурировать с импортным ни по цене, ни по качеству из-за отсутствия экономии на масштабе, а достичь этих масштабов невозможно без развитого спроса, который есть у конкурирующих продуктов промышленной развитой державы.

При этом государство, в рамках протекционистской политики накладывающее тарифные и другие ограничения на импорт с целью поддержки отечественного производителя, немедленно испытывает давление общества, очевидно теряющего потребительские выгоды и удобства в моменте, в обмен на неочевидные преимущества технологического и экономического суверенитета в будущем.

Разрешение этой проблемы требует от государства не разового вмешательства, а постоянного, сложно организованного управленческого усилия. При этом государственным органам приходится выдерживать давление лоббистских групп импортеров и общественности, выражающей интересы потребителей, неизбежно страдающих в течение нередко значительного времени, требующегося отечественной промышленности на достижение конкурентоспособного с импортной продукцией уровня цен и качества.

Историческая дискуссия между фритредерами и протекционистами в России XIX в., в которой участвовали такие крупномасштабные фигуры, как академик А. К. Шторх, читавший лекции по политэкономии будущему императору Николаю I, руководитель Департамента экономии Государственного совета адмирал Мордвинов, министр финансов Е. Ф. Канкрин и другие видные экономисты эпохи [8, с. 50–55], с современной управленческой точки зрения представляет собой спор о том, куда направлять ограниченный управленческий ресурс государства – на относительно простое регулирование внешнеторговых потоков в рамках сырьевой модели экономики или на сложное внутреннее

координационное управление, требующее глубокого погружения в отраслевые проблемы.

В прикладном отношении активная промышленная политика создает большое количество конфликтов и организационных противоречий. Повышение ввозной пошлины на какой-либо товар поддерживает производителей аналогичного товара, но ударяет по производителям, для которых этот товар является сырьем или компонентом. Слишком жесткое регулирование импорта расслабляет отечественного производителя и лишает его необходимой для развития конкуренции; слишком мягкое регулирование лишает отечественного производителя форы, необходимой для выхода на нужный уровень конкурентоспособности с импортом.

Таким образом, промышленная политика становится плодом не взвешенного размышления и расчета в тиши кабинетов, но административных, лоббистских, публичных столкновений различных групп промышленных и торговых интересов. Балансирование этих интересов требует от отечественных «менеджеров участия в мировой конкуренции» значительных усилий и мастерства, причем не только в административном менеджменте, но и в высокоуровневой управленческой борьбе.

### **Управленческие вызовы проведения активной промышленной политики: проблемы координации, дефицита внимания, распределения ресурсов и полномочий**

Герберт Саймон отмечает: «Число факторов, потенциально имеющих отношение к эффективности той или иной организации, так велико, что в каждый момент времени можно учитывать лишь некоторые наиболее очевидные из них. Набор этих принимаемых во внимание факторов постоянно меняется по мере того, как под действием внешних и внутренних обстоятельств возникают новые ситуации; "обучение" в форме реакции на воспринимае-

мые последствия – это основной способ проявления рациональности.

В мире, где такого рода реагирование играет весьма существенную роль, теория рационального поведения должна уделять особенностям поведения рационально действующих лиц (тому, как они справляются с неопределенностью и сложностью мыслительных процессов) не меньше внимания, чем объективным условиям окружающей среды, в которой принимаются решения» [9, с. 27].

Нефинансовую составляющую стоимости промышленной политики можно обозначить как стоимость координации (*coordination costs*) и стоимость внимания высшего руководства страны и органов, отвечающих за развитие экономики (*attention costs*).

Анализ управленческой стоимости промышленной политики не может избежать учета **тайм-менеджмента управленцев, авторов и исполнителей этой политики**. Но тайм-менеджмента не в узком смысле – как навыка планирования дня и ведения ежедневника, а в широком смысле – как «технологии, помогающей человеку использовать невосполнимый ресурс времени в соответствии со своими целями и ценностями» [10, с. 183].

Государство как менеджер конкурентоспособности национальной экономики сталкивается с необходимостью концентрации ограниченного управленческого ресурса (внимания и времени высших руководителей, операционных возможностей управленческого аппарата) на приоритетных направлениях, которыми и становятся отрасли – объекты промышленной политики.

При этом акторы промышленной политики не являются бездушными элементами в организационных структурах; в распределении своего внимания на те или иные задачи они выражают свои личные ценности, цели, предпочтения, установки, предубеждения.

Анализ завершенных управленческих кейсов первой, российской, и второй, советской, индустриализаций демонстрирует, что вопросы, **кто, как, руководствуясь**

**какими приоритетами должен управлять промышленной политикой страны**, решались далеко не в логике четких должностных инструкций, однозначных «стрелочек и квадратов» в организационных схемах классического менеджмента, но, напротив, в жесткой и напряженной публичной и аппаратной борьбе.

Например, значительным явлением первой российской индустриализации была многолетняя борьба Министерства Финансов с Правительствующим Сенатом за полномочия в сфере управления промышленностью.

В течение 1800–1820-х гг. в ходе «министерской реформы» Александра I из Сената в ведение Министерства Финансов перешли практически все функции сенатских Коммерц-коллегии, Мануфактур-коллегии и Берг-коллегии, отвечавших соответственно за развитие торговли, легкой промышленности и горнозаводской промышленности [11, с. 457–458, 495].

Характерный пример этой аппаратной борьбы содержит проанализированное нами дело Департамента мануфактур [12], по ходу которого, от исходных внутренних служебных записок до финального решения Государственного совета и его утверждения императором, видно, как, декларируя в качестве цели безобидное «сокращение переписки с Правительствующим Сенатом», Министерство Финансов фактически вывело из-под контроля Сената несколько десятков крайне ресурсоемких и чувствительных для субъектов предпринимательства функций: одобрение создания фабрик, разрешение конфликтов промышленников с губернаторами, предоставление льгот промышленникам и т. п.

По итогам этой борьбы Министерство Финансов под руководством Е. Ф. Канкринна целенаправленно отстояло право самостоятельно, минуя медлительную сенатскую процедуру, решать широкий круг промышленных вопросов – от утверждения уставов акционерных компаний до разрешения споров между фабрикантами и местными властями по отнесению фабрик к тому или иному экологическому классу.

Что было главным двигателем этой борьбы – сознательный управленческий выбор в пользу снижения транзакционных издержек координации, через упрощение и ускорение административных процедур? Или столкновение воли и амбиций крупнейших управленцев эпохи, естественное стремление усилить «свое» ведомство и ослабить «чужое», внутривидовая конкуренция ведущих государственных менеджеров? Предполагаем, что сыграли свою роль обе мотивации.

Не просты и не линейны были отношения лидеров индустриализации, как личностей, так и институций, **и в эпоху советской индустриализации.**

Координация осуществлялась между партийными, плановыми (Госплан) и хозяйственными (отраслевые наркоматы/министерства) органами через сложную систему плановых показателей, партийных директив и ведомственных согласований, а также публичных дискуссий на пленумах ЦК и съездах ВКП(б).

Вопросы индустриализации курировались четырьмя высшими управленческими органами: Политбюро ВКП(б), Совет Народных Комиссаров (в современных аналогиях – правительство), Совет труда и обороны (в современных аналогиях – Совет безопасности) Высший совет народного хозяйства. Распределение полномочий и перемещение лидеров управленцев между этими высшими органами отражали изменения приоритетов государственной промышленной политики.

Эта система, при всех ее особенностях и издержках, представляла собой уникальный управленческий эксперимент по созданию мега-корпорации «СССР Inc.» с жесткой вертикалью управления и централизованным распределением ресурсов, при этом со сложными инструментами взаимодействия советской и партийной вертикалей власти.

Материалы пленумов и съездов первых пятилеток индустриализации отражают острейшую борьбу партийных кланов, отстаивавших свои взгляды на стратегию и тактику индустриализации, жесткость отъема ресурсов



у сельского хозяйства в пользу индустриализации и т. д. Современные историки отечественной научной организации труда, перечисляя через запятую Гастева и Керженцева, далеко не всегда отмечают острый публичный методический и идеологический конфликт между этими двумя крупнейшими авторами отечественной НОТ, сопровождавшийся непубличным аппаратным конфликтом в недрах Наркомата Рабоче-Крестьянской инспекции (НК РКИ), курировавшего как Центральный институт труда Гастева, так и Лигу «Время» Керженцева. Причины и механизмы закрытия по итогам этого конфликта Лиги «Время» и отъезда Керженцева послом в Италию еще ждут своего исследователя.

При этом такие уникальные координационные инструменты советской индустриализации, как «бюро райкома/обкома» на местном и региональном уровнях, пленум ЦК на общегосударственном уровне, представляются крайне интересным опытом координации никак не подчиненных друг другу хозяйственных, образовательных, военных и др. институций, вынужденных активно взаимодействовать для решения актуальных задач районного, регионального и более высоких уровней.

В наше время сохраняется острота проблемы межведомственных конфликтов и согласований, координации управленческих усилий государства и отраслевых игроков в ходе управления суверенной конкурентной политикой.

Например, на региональном уровне, чтобы был успешно реализован инвестиционный проект, необходимы согласованные действия региональной власти (Министерство экономики, Агентство привлечения инвестиций); федеральных ведомств (меры поддержки Минпромторга, Минсельхоза); региональных отделений федеральных ведомств (ФНС, Росреестр); региональных отделений ресурсоснабжающих корпораций (Межрегионгаз, Россети).

Большинство перечисленных акторов не подчинены губернатору и его заместителю по экономике, однако недостаточно быстрые

реакции любого из них (Росреестр не изменил категорию земель, Россети не обеспечили подключение электричества, Министерство промышленности не согласовало субсидию и т. п.) критично для успеха инвестпроекта. При этом руководители перечисленных структур не являются, как в XX в., членами единого еженедельного «бюро обкома», которое могло эскалировать проблему некомандного поведения кого-либо из акторов «вверх» по партийной линии.

На федеральном уровне инструментами гармонизации отраслевых и общегосударственных интересов в наше время выступают в основном высшие руководящие органы предпринимательских объединений (ТПП, РСПП, «Деловая Россия», «Опора России»), их регулярные встречи с руководителями федеральных органов исполнительной власти, включение их представителей в различные высшие коллегиальные органы, например рабочие комиссии Госсовета по направлениям, общественные советы федеральных министерств и т. п.

Во всех трех индустриализациях прослеживается управленческая проблематика **ограниченности ресурса времени и внимания первых лиц государства** и актуальность задач концентрации, направления этого внимания на приоритетные проекты.

Внимание первых лиц государства является критически важным и ограниченным ресурсом, от распределения которого зависит концентрация усилий госаппарата и бизнеса на тех или иных крупных проектах. В условиях догоняющего развития, когда ресурсы ограничены, а цели амбициозны, именно внимание первого лица выступает ключевым катализатором процессов.

В XIX веке личное участие императоров Александра I и Николая I выступало ключевым механизмом ускорения принятия решений и преодоления бюрократического сопротивления в ходе ранней стадии индустриализации, перехода от мануфактурного производства к фабричному.

Сохранились хорошо документированные описания посещения Александром I олонекских и уральских заводов [13, с. 85–95]; посещения Николаем I стартовавших в 1829 г. всероссийских промышленных выставок. В источниках эпохи отражены личные беседы императора с фабрикантами, детальные расспросы об организации и экономике их производства, показывающие его глубокую осведомленность и заинтересованность в развитии промышленности [14, с. 108–112].

Рабочие привычки Николая I, характеризовавшиеся крайней пунктуальностью, педантичностью и высокой личной вовлеченностью в решение операционных вопросов, с управленческой точки зрения могут быть интерпретированы не как «гиперконтроль», а как осознанная компенсация низкой пропускной способности и недостаточной гибкости бюрократического аппарата.

Современники отмечают чрезвычайно высокий уровень вовлеченности первого лица государства И. В. Сталина в вопросы индустриализации и в советское время – многочисленные личные встречи с главными конструкторами, директорами заводов и т. п., не говоря уже об отраслевых наркомках; глубокое погружение в предметные вопросы и нюансы, ни в коем случае не похожее на абстрактное «делегирование полномочий» [15].

На более низких уровнях управления институт партийных кураторов ключевых проектов (таких как строительство метрополитена или крупных заводов) обеспечивал постоянный контроль и оперативное снятие барьеров на высшем уровне. Личное внимание высших руководителей государства к тем или иным стройкам или приоритетным отраслям немедленно мобилизовало весь партийно-хозяйственный аппарат, перебрасывало ресурсы и «прожигало» административные барьеры.

В наше время публично доступная информация об активностях главы государства также говорит о большом личном внимании к индустриализации и промышленной политике.

### **Управленческие механизмы и организационные решения для снижения транзакционных издержек промышленной политики**

Успешные периоды индустриализации в истории России характеризовались созданием адекватных организационных структур и управленческих практик, целенаправленно снижавших *cost of coordination* – стоимость координации. Анализ первых двух волн индустриализации позволяет выявить универсальный управленческий инструментарий.

### ***Сочетание agile- и waterfall-подходов***

Император Николай I практиковал создание «проектных комитетов» под его непосредственным руководством для решения сложных и неочевидных задач, таких как старт строительства железных дорог, снижение учетной ставки с целью перетока капитала с банковских депозитов в акционерное учредительство, реформа денежного обращения и др. [16, с. 123–128].

В такие комитеты, в отличие от Комитета министров и Госсовета, входили обычно 4–5 наиболее релевантных задач высших чиновников, что позволяло создавать «укороченные» управленческие контуры, минуя инерционные бюрократические процедуры. В современных терминах это можно назвать *agile*-подходом.

Эти комитеты являются историческим аналогом современных проектных офисов и рабочих групп, таких как КЦ Правительства (Координационный центр Правительства Российской Федерации). Их ключевые преимущества – обход длительных бюрократических процедур, прямое донесение информации до лица, принимающего решение, и высокая скорость реализации.

Ярким примером является работа комитета по снижению учетной ставки в 1829 г. Проблема была идентифицирована министром финансов Е. Ф. Канкрином: в кредитных учреждениях превышение привлеченных



депозитов над выданными кредитами составило до 150 миллионов рублей, не работающих на экономику. Был оперативно создан комитет, который за три месяца проработал вопрос, после чего решение было утверждено Госсоветом и императором. В результате ставка была снижена с 6 до 5%, что стимулировало отток капитала из банков в реальные проекты и привело к всплеску акционерного учредительства.

Л. Е. Шепелев, анализируя реформу процентной ставки, отмечает чрезвычайно быстрое даже по нашим современным меркам решение крайне чувствительного для экономики вопроса снижения процентной ставки, которая оставалась неизменной в предыдущие несколько десятилетий. Реформа оказалась чрезвычайно успешной и вызвала бум акционерного учредительства, в том числе в промышленности [17, с. 25–29].

Другим примером является комитет по железным дорогам 1835 г., который рассмотрел амбициозный проект Ф. А. фон Герстнера и принял взвешенное решение: отказать в просимой монополии на все железные дороги России, но одобрить пилотный проект Царскосельской дороги. Это классический agile-сценарий: быстрая проработка, тестирование гипотезы на пилоте и принятие решения о дальнейшем масштабировании на основе полученного опыта. Царскосельская дорога выступила полигоном для тестирования как финансовой модели акционерного финансирования железных дорог, так и множества технологических решений, а также послужила целям практического обучения студентов Корпуса инженеров путей сообщения и Практического технологического института.

Такого рода agile-подход не отменял системную работу над развитием регуляторной среды – waterfall-подхода в современных терминах. Учрежденный Александром I Государственный совет занимался созданием комплексных законодательных рамок, которые задавали долгосрочные правила игры и обе-

спечивали стабильность условий для ведения бизнеса.

Титаническая работа по кодификации законодательства, проведенная под руководством М. М. Сперанского и завершившаяся изданием Полного собрания законов и Свода законов Российской империи, была фундаментальным управленческим проектом, снижавшим неопределенность для всех акторов экономики. В отношении промышленности крайне важными этапами были принятие горнозаводского законодательства в 1806 г., патентного законодательства в 1812 г., жестко протекционистского таможенного тарифа в 1824 г., акционерного законодательства в 1836 г.

Эти проекты требовали многих лет кропотливой работы, но их результат – создание предсказуемой правовой среды – был критически важен для привлечения долгосрочных инвестиций в промышленность.

В современной практике этому соответствует сложная и длительная работа по разработке и принятию отраслевых стратегий, национальных проектов и программ, а также внесению изменений в отраслевое законодательство.

### ***Создание специализированных институтов развития***

Этот управленческий инструмент характерен для всех трех индустриализаций. Эффективный ответ на вызов координации – создание специализированных структур, фокусирующихся на конкретной задаче и наделенных необходимыми полномочиями и ресурсами.

Институтом развития своего времени в XIX в. стал Департамент мануфактур и торговли Министерства финансов, а также совещательные органы при нем – Мануфактурный и Коммерческий советы. Они выполняли функции, сходные с современным отраслевым министерством и общественно-государственным советом: анализ состояния отраслей, выработка мер поддержки, взаимодействие с бизнес-сообществом.

Важной управленческой инновацией стала практика включения в состав Мануфактурного и Коммерческого советов наиболее авторитетных предпринимателей, что создавало прямой канал обратной связи и повышало легитимность принимаемых решений. Советы готовили и представляли на утверждение министра финансов такие чувствительные для бизнеса вопросы, как изменение таможенных пошлин, отнесение фабрик к одной из трех категорий по вредности воздействия на окружающую среду, предоставление различных льгот и субсидий и т. п.

Ценными «стартапами» Департамента мануфактур стали учреждение Всероссийских промышленных выставок (начиная с 1829 г.); основание Практического технологического института (1828 г.) и ряда других высших и средних учебных заведений, необходимых для развития промышленности.

Еще одним своеобразным и крайне эффективным институтом развития была созданная министром Е. Ф. Канкрином сеть «агентов Министерства Финансов» в европейских столицах, нацеленных на добывание промышленных секретов, технологических знаний, вербовку ценных специалистов, обзор промышленной политики европейских государств и т. п. Анализ фондов «Особой канцелярии Министра Финансов по секретной части» [18] выявил значительное количество дел по такого рода активностям, показывающих чрезвычайно высокое влияние сети агентов на технологическое и знаниевое обеспечение первой индустриализации, наращивание необходимой базы для успешной конкуренции с европейскими производителями.

В советский период индустриализации Госплан (Государственная плановая комиссия) выступал в роли мега-штаба промышленности, осуществляя централизованное распределение всех ключевых ресурсов (финансовых, материальных, человеческих) между отраслями и предприятиями. Отраслевые наркоматы (позднее – министерства) представляли собой вертикально интегрированные холдин-

ги, осуществлявшие оперативное управление предприятиями своей отрасли на всей территории страны.

Данная модель, при всех ее издержках в виде излишней централизации и потери гибкости, была чрезвычайно эффективна для решения задач мобилизационной индустриализации в сжатые сроки, так как радикально снижала транзакционные издержки согласования между предприятиями одной отрасли, переводя их во внутренние административные распоряжения.

Совершенно особым институтом развития выступал Наркомат Рабоче-Крестьянской инспекции [19]. Из аналога счетной палаты он постепенно вырос в «министерство индустриализации», внедрявшее на предприятиях передовые технологии повышения производительности труда, распространявшее передовые технологические и организационные знания. В отличие от бизнес-консультантов нашего времени, инспекторы НК РКИ обладали большими административными полномочиями, в том числе могли снимать с должности руководителей предприятий, а в особо острых случаях – передавать материалы в НКВД для возбуждения уголовных дел.

Через Совнот (Совет по научной организации труда) НК РКИ курировал всю систему институтов НОТ, в том числе институтов Гастева, Ерманского, Бурдянского и др., а также общественные активности, такие как знаменитая Лига «Время» П. М. Керженцева. НК РКИ развивал также систему «фабрично-заводских совещаний», в нашей современной заимствованной терминологии – «кружков качества».

В наше время активно работают над задачами индустриализации такие институты развития, как Фонд развития промышленности (ФРП), Агентство стратегических инициатив (АСИ), Федеральный центр компетенций (ФЦК) и др. Их создание является эволюционным ответом на ту же управленческую задачу – концентрацию компетенций и ресурсов для прорывного развития.

Государственная политика индустриализации проводится также через промышленные корпорации с госучастием («Росатом», «Ростех», «Алмаз – Антей» и др.), формально не являющиеся институтами развития, но по факту задействованные в качестве проводников суверенной промышленной политики и ориентирующиеся на заданные высшим руководством государства технологические приоритеты.

Госкорпорации, консолидируя активы в рамках технологических направлений, являются прямым аналогом отраслевых наркоматов, но работают в рыночной логике. ФРП, предоставляющий целевые льготные кредиты, функционально наследует практике целевого кредитования и субсидирования приоритетных проектов, которую в XIX веке осуществляло Министерство Финансов, а в раннем СССР – отраслевые банки (Промбанк, Электробанк и др.)

АСИ, в свою очередь, выполняет функцию площадки для коллективной выработки решений и продвижения лучших практик, что является современной версией Мануфактурного Совета с его региональной сетью мануфактурных комитетов при губернаторах и мануфактур-корреспондентов. Ключевым управленческим вызовом для современных институтов развития является нахождение баланса между государственной логикой целеполагания и рыночной логикой реализации проектов.

### **Мотивационные и информационные механизмы**

Как отмечалось выше, промышленная политика и индустриализация проводятся живыми людьми, а не бездушными ячейками организационной структуры. Мотивация этих людей чрезвычайно важна для успешного осуществления индустриализации. Управление промышленной политикой не сводится только к созданию структур и регламентов. Критически важным является воздействие на мотивацию ключевых стейкхолдеров (бизнес, чиновники, население) и обеспечение информационной прозрачности.

В первую индустриализацию помимо финансовых стимулов (субсидии, кредиты, госзаказ) активно использовались механизмы нематериальной мотивации промышленников. Система наград и почетных званий для промышленников (мануфактур-советник, коммерции советник), а также практика личного признания заслуг первым лицом государства были мощным стимулом, работающим на репутацию и статус. Личное вручение императором бриллиантового перстня отличившемуся промышленнику или посещение им фабрики было важным сигналами для всего бизнес-общества о приоритетах государства и социальном статусе производственника.

Стоит отметить связь нематериальной мотивации и твердых производственных показателей. Важным инструментом поддержки легкой промышленности в первую индустриализацию выступали крупные государственные заказы на сукно для армии, которые обеспечивали стабильную загрузку предприятий и возможность планирования развития. При этом вводя в 1810 г. почетное звание «мануфактур-советник», которое давало существенные личные привилегии и по статусу приравнивалось к VIII классу Табели о рангах (майор в военной службе, коллежский советник в гражданской), император Александр I прямо связывал получение промышленником этого звания с производством свыше 100 000 аршин сукна в год [20]. В указе отмечается, что более высокие показатели будут основанием также для представления к государственным наградам (медалям).

В советскую и современную эпоху мы также видим достаточно развитую систему нематериальной мотивации успешных промышленников: представление к государственным наградам, личное участие первых лиц государства в открытии новых предприятий и т. п.

Важнейшей задачей первых двух индустриализаций было преодоление информационной асимметрии между государством, бизнесом и обществом, обеспечение информационной прозрачности и диффузии знаний.

В XIX в. с этой целью создавались специальные платформы для обмена лучшими практиками. Промышленные выставки (начиная с первой в 1829 г.) выполняли не только представительскую, но и утилитарную функцию: они были площадкой для бенчмаркинга, изучения новейших технологий и установления деловых контактов.

Учрежденные в 1825 г. отраслевые журналы («Журнал мануфактур и торговли», «Горный журнал») публиковали не только официальную информацию, но и технические статьи, обзоры рынков, отчеты о зарубежных командировках, выполняя функцию организатора профессиональных сообществ и катализатора диффузии инноваций.

В современную эпоху эти функции взяли на себя отраслевые форумы и выставки, аналитические центры и профессиональные медиа. Однако представляется, что мы пока «не дорабатываем» в этом отношении по сравнению с советской эпохой, когда любой колхозник в самом удаленном уголке страны знал, сколько сотен тысяч тонн чугуна выплавил новый завод и каких успехов достигли полярники в разведке Севморпути.

### Управленческие выводы и рекомендации по результатам анализа трех индустриализаций

Проведенный сравнительно-управленческий анализ трех российских индустриализаций позволяет сформулировать выводы, имеющие практическую значимость для современных руководителей, отвечающих за промышленную политику на федеральном и региональном уровнях.

#### 1. Осознание «менеджмент-стоимости».

Активная промышленная политика – это управленчески сложная и дорогая деятельность, сопряженная с высокими транзакционными издержками координации. Ее проведение требует целенаправленного создания специальных организационных механизмов для снижения этих издер-

жек. Финансовые вливания необходимы, но недостаточны; требуются сопоставимые инвестиции в построение эффективных управленческих структур и процессов.

2. **Внимание как ключевой ресурс.** Ключевым ограниченным ресурсом является внимание первых лиц. Исторически эффективным ответом было их прямое вовлечение в решение проблемных вопросов и создание «укороченных» управленческих контуров (проектные комитеты, рабочие группы), позволявших оперативно рушить барьеры. Современным руководителям необходимо осознанно распределять свой бюджет времени и внимания, делегируя рутину, но лично возглавляя работу по критически важным и прорывным направлениям.

3. **Универсальный управленческий инструментарий.** Анализ выявил набор универсальных механизмов:

- *Специализированные институты развития* (от Департамента мануфактур до госкорпораций и ФРП) для концентрации компетенций и ресурсов.
- *Гибкое сочетание подходов к принятию решений*: agile (проектные офисы, рабочие группы для быстрых итераций) и waterfall (системное стратегическое планирование и законодотворчество для создания стабильных рамок).
- *Комплекс мотивационных мер*, сочетающий финансовые (льготы, субсидии, госзаказ) и нематериальные стимулы (статус, признание, госнаграды) для бизнеса.
- *Платформы для создания прозрачности и диффузии знаний* (коллегиальные органы на стыке государства и бизнеса, выставки, отраслевые медиа, форумы), позволяющие добиваться снижения информационной асимметрии.

### Заключение

Для современной России, реализующей задачу новой индустриализации в условиях внешнего давления, критически важно не изо-

бретать управленческие велосипеды, а творчески адаптировать и масштабировать provenные исторические практики.

Это предполагает отказ от существующей еще в обществе наивной веры в то, что рыночные силы сами всё расставят по местам, и переход к осознанному, профессиональному и хорошо организованному управлению промышленным развитием, осуществляемому не только государственными институтами, но и вовлекающему широкие слои бизнеса и общества.

Успех, как показывает история, достигается при сочетании жесткой вертикали при-

нятия стратегических решений (роль первых лиц и высшего руководства) с гибкими горизонтальными механизмами исполнения и обратной связи (отраслевые советы, проектные офисы, рабочие группы).

Перспективным направлением дальнейших исследований представляется количественное измерение «менеджмент-стоимости» современных инструментов промышленной политики, а также сравнительный анализ организационных структур институтов развития в России и других странах, реализующих политику суверенного промышленного развития.

### Список литературы

1. *Ocasio W.* Towards an attention-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 18 (Summer Special Issue). No. 1. P. 187–206. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K.
2. *Brielmaier C., Friesl M.* The attention-based-view: Review and conceptual extension towards situated attention // *International Journal of Management Reviews*. 2022. Vol. 25. No. 3. P. 99–129. DOI: 10.1111/ijmr.12306.
3. *Rindfleisch A.* Transaction cost theory: past, present and future // *Academy of Marketing Science Review*. 2019. Vol. 10. P. 85–97. DOI: 10.1007/s13162-019-00151-x.
4. *Рубин Ю.Б.* Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // *Современная конкуренция*. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
5. *Глазьев С.Ю.* Государственная экономическая политика России в условиях глобальной конкуренции // *Современная конкуренция*. 2007. № 2. С. 14–41.
6. *Mazzucato M.* The entrepreneurial state: Debunking public vs private sector myths. – London: Penguin Books, 2018. – 260 p.
7. *Williamson O.E.* The economic institutions of capitalism. – New York: Free Press; London: Collier Macmillan, 1985. – 450 c.
8. *Блюмин И.Г.* Очерки экономической мысли в России в первой половине XIX века. – М.; Л.: Изд-во Акад. наук СССР, 1940. – 288 с.
9. *Саймон Г.А.* Рациональность как процесс и продукт мышления // *THESIS*. 1993. Вып. 3. С. 16–38.
10. *Архангельский Г.А.* Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. – 2-е изд., доп. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 256 с.
11. История Правительствующего Сената за двести лет. 1711–1911 гг.: в 5 т. Т. 3: Правительствующий Сенат в девятнадцатом столетии до реформ 60-х гг. – СПб., 1911. – 712 с.
12. О сокращении делопроизводства по Департаменту // *Российский государственный исторический архив*. Фонд 18. Опись 1. Дело 131.
13. *Шумкин Г.Н.* Документы о подготовке поездки Александра I на Урал в 1824 году (к 200-летию события) // *Историко-географический журнал*. 2024. Т. 3. № 1. С. 86–97. DOI: 10.58529/2782-6511-2024-3-1-86-97.
14. Николай Первый и его время. Документы, письма, дневники, мемуары, свидетельства современников и труды историков: в 2 т. Т. 1 / сост. Б.Н. Тарасов. – М.: ОЛМА-Пресс, 2000. – 447 с.

15. Журавлев П.А. Двести встреч со Сталиным. – М.: Алгоритм, 2012. – 445 с. (Рядом со Сталиным).
16. Материалы и черты к биографии императора Николая I и к истории его царствования. – СПб.: Тип. И.Н. Скороходова, 1896. – 702 с.
17. Шепелев Л.Е. Акционерные компании в России. – Л.: Наука, 1973. – 348 с.
18. О поручении находящемуся в Германии чиновнику Министерства иностранных дел Ф.А. Фаберу сбора сведений о торговле, промышленности и изобретениях // Российский государственный исторический архив. Фонд 561 «Особенная канцелярия Министра Финансов по секретной части». Опись 1. Дело 137.
19. Первые шаги индустриализации СССР 1926–1927 гг.: сборник документов. – М.: Госполитиздат, 1959. – 532 с.
20. О способах к лучшему устройству суконных фабрик: манифест от 1 ноября 1810 г. [ст. 24403] // Полное собрание законов Российской империи с 1649 года. Т. 31: 1810–1811. – [Санкт-Петербург]: Типография II Отделения Собственной Его Императорского Величества Канцелярии, 1830. – 944 с.

### Сведения об авторе

Архангельский Глеб Алексеевич, ORCID 0009-0008-5455-8452, канд. экон. наук, доцент, директор Центра бизнес-эффективности, Университет науки и технологий МИСИС, Москва, Россия, [arkhangelskii.ga@misis.ru](mailto:arkhangelskii.ga@misis.ru)

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 05.09.2025, рассмотрена 03.10.2025, принята 07.11.2025

### References

1. Ocasio W. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1998, vol.18 (Summer Special Issue), no.1, pp.187-206. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K.
2. Brielmaier C., Friesl M. The attention-based-view: Review and conceptual extension towards situated attention. *International Journal of Management Reviews*, 2022, vol.25, no.3, pp.99-129. DOI: 10.1111/ijmr.12306.
3. Rindfleisch A. Transaction cost theory: past, present and future. *Academy of Marketing Science Review*, 2019, vol.10, pp.85-97. DOI: 10.1007/s13162-019-00151-x.
4. Rubin Yu. Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.69-91 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
5. Glaz'ev S. Yu. Russian economic development: Trends and problems. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2007, no.2, pp.14-41 (in Russian).
6. Mazzucato M. The entrepreneurial state: Debunking public vs private sector myths. London, Penguin Books, 2018, 260 p.
7. Williamson O.E. The Economic institutions of capitalism. New York, Free Press; London, Collier Macmillan, 1985, 450 p.
8. Blyumin I.G. *Oчерки ekonomicheskoi mysli v Rossii v pervoi polovine XIX veka* [Essays on Economic Thought in Russia in the First Half of the 19th Century]. Moscow, Leningrad, *Izd-vo Akad. nauk SSSR Publ.*, 1940, 288 p.
9. Simon H.A. Rationality as Process and as Product of Thought. *THESIS*, 1993, no.3, pp.16-38.
10. Arkhangel'skii G.A. *Taim-draiv: Kak uspevat' zhit' i rabotat'* [Time-drive: How to manage your life and work]. 2nd edition, revised. Moscow, *Mann, Ivanov i Ferber Publ.*, 2006, 256 p.



11. *Istoriya Pravitel'stvuyushchego senata za dvesti let. 1711–1911 gg.: v 5 t. T. 3: Pravitel'stvuyushchii senat v devyadnadsatom stoletii do reform 60-h godov* [The History of the Governing Senate for Two Hundred Years. 1711–1911: in 5 vol. Vol. 3: The Governing Senate in the Nineteenth Century before the Reforms of the 1860s]. St. Petersburg, 1911, 712 p.
12. *O sokrashchenii deloproizvodstva po Departamentu* [On the reduction of Departmental paperwork]. *Rossiiskii gosudarstvennyi istoricheskii arkhiv. Fond 18. Opis' 1. Delo 131* [Russian State Historical Archive. Fund 18. Inventory 1. File 131].
13. Shumkin G. N. Documents on the Preparation for Alexander I's Trip to the Urals in 1824 (To the 200th Anniversary of the Event). *Istoriko-geograficheskii zhurnal*=Historical Geography Journal, 2024, vol.3, no.1, pp.86-97 (in Russian). DOI: 10.58529/2782-6511-2024-3-1-86-97.
14. *Nikolai Pervyi i ego vremya. Dokumenty, pis'ma, dnevniki, memuary, svidetel'stva sovremennikov i trudy istorikov: v 2 t. T. 1* [Nicholas I and His Time: Documents, Letters, Diaries, Memoirs, Accounts of Contemporaries, and Historians' Works: in 2 vol. Vol. 1]. Compiled S. V. Tarasov. Moscow, OLMA-Press Publ., 2000, 447 p.
15. Zhuravlev P. A. *Dvesti vstrech so Stalinym* [Two hundred meetings with Stalin]. Moscow, Algoritm Publ., 2012, 445 p.
16. *Materialy i cherty k biografii imperatora Nikolaya I i k istorii ego tsarstvovaniya* [Materials and Features for the Biography of Emperor Nicholas I and the History of His Reign]. St. Petersburg, Tip. I. N. Skorokhodova Publ., 1896, 702 p.
17. Shepelev L. E. *Aktsionernye kompanii v Rossii* [Joint Stock Companies in Russia]. Leningrad, Nauka Publ., 1973, 348 p.
18. *O poruchenii nakhodyashchemusya v Germanii chinovniku Ministerstva inostrannykh del F. A. Faberu sbora svedenii o torgovle, promyshlennosti i izobreteniyakh* [On the Assignment to F. A. Faber, an Official of the Ministry of Foreign Affairs in Germany, to Collect Information on Trade, Industry, and Inventions]. *Rossiiskii gosudarstvennyi istoricheskii arkhiv. Fond 561 «Osobennaya kantselyariya ministra finansov po sekretnoi chasti». Opis' 1. Delo 137* [Russian State Historical Archive. Fund 561 "Special Office of the Minister of Finance for Secret Affairs". Inventory 1. File 137].
19. *Pervye shagi industrializatsii SSSR 1926–1927 gg.: sbornik dokumentov* [The First Steps of Industrialization in the USSR, 1926–1927: A Collection of Documents]. Moscow, Gospolitizdat Publ., 1959, 532 p.
20. *O sposobakh k luchshemu ustroystvu sukonnnykh fabrik: manifest ot 1 noyabrya 1810 g. [st. 24403]* [On the Methods of Improving the Organization of Cloth Factories: Manifesto of November 1, 1810 [article 24403]. *Polnoe sobranie zakonov Rossiiskoi Imperii s 1649 goda. T. 31: 1810–1811* [Complete Collection of Laws of the Russian Empire since 1649. Vol. 31: 1810–1811]. St. Petersburg, Tipografiya II Otdeleniya Sobstvennoi Ego Imperatorskogo Velichestva Kantselyarii Publ., 1830, 944 p.

## About the author

Gleb A. Arhangelsky, ORCID 0009-0008-5455-8452, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Director of Business Performance Center, National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia, [arkhangelskii.ga@misis.ru](mailto:arkhangelskii.ga@misis.ru)

## Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 05.09.2025, reviewed 03.10.2025, accepted 07.11.2025