



НАУЧНАЯ СТАТЬЯ  
УДК 316.4.06

DOI: 10.18287/2782-2966-2025-5-2-96-106

Дата поступления: 11.03.2025  
рецензирования: 24.04.2025  
принятия: 15.06.2025

**А.В. Рушева**

Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского,  
г. Нижний Новгород, Российская Федерация  
E-mail: avr0201@yandex.ru  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4686-1204>

## Запрос на созидательное управление

**Аннотация:** статья посвящена изучению характеристик управления, реализуемых в современном российском обществе, и обоснованию потребности в их изменении. В качестве первостепенной причины снижения потенциала социальной системы рассматривается потребительское поведение и низкий уровень субъектности сторон социального взаимодействия. *Целью работы* является обоснование потребности современного общества в созидательном управлении. *Теоретико-методологическую базу* составили труды основоположников социологии, социального управления и организаций, трансформационного лидерства, самоорганизующегося общества и профессионального менеджмента. *Методы исследования:* теоретический анализ концепций социального управления и вторичный анализ данных социологических исследований по заявленной теме. *Основные результаты* работы заключаются в аргументации необходимости расширения практик созидательной деятельности на всех уровнях общественной системы; определении влияния социальной солидарности и сплоченности на состояние социальной организации; описании вариантов формирования и реализации созидательного потенциала. *Научная новизна* состоит в положении, согласно которому интеграция теоретических знаний об особенностях функционирования социальных общностей и принципах социального управления, присущих профессиональному менеджменту с практиками, демонстрирующими конструктивное сотрудничество, способствует повышению уровня созидательного потенциала и успешного развития российского общества.

**Ключевые слова:** созидание; солидарность; социальное управление; потребительское поведение; трансформационное лидерство; субъектность; развитие; творческий подход.

**Цитирование:** Рушева А.В. Запрос на созидательное управление // Семиотические исследования. Semiotic studies. 2025. Т. 5, № 2. С. 96–106. DOI: <http://doi.org/10.18287/2782-2966-2025-5-2-96-106>.

**Информация о конфликте интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

© Рушева А.В., 2025

Анна Витальевна Рушева – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры общей социологии и социальной работы, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 603000, Российская Федерация, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д. 23.

SCIENTIFIC ARTICLE

**A.V. Rusheva**

Lobachevsky State University  
of Nizhni Novgorod,  
Nizhny Novgorod, Russian Federation  
E-mail: avr0201@yandex.ru  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4686-1204>

## Request for creative management

**Abstract:** the article is devoted to the study of the characteristics of management inherent in and implemented by modern Russian society, as well as the justification for the need to transform them. The primary reason for the decline in the potential of the social system is consumer behavior and the low level of subjectivity among the parties to social interaction. The purpose of the study is to substantiate the need for creative management in contemporary society. The theoretical and methodological basis includes the works of the founders of sociology, social management and organization theory, transformational leadership, self-organizing society, and professional management. The research methods include theoretical analysis of social management concepts

and secondary analysis of sociological research data related to the stated topic. The main results of the study are: justification of the need to expand creative activity practices at all levels of the social system; identification of the impact of social solidarity and cohesion on the state of social organization; and a description of the options for developing and realizing creative potential. The scientific novelty lies in the assertion that integrating theoretical knowledge about the functioning of social communities and the principles of social management typical of professional administration with practices that demonstrate constructive cooperation contributes to enhancing creative potential and supporting the successful development of Russian society.

**Key words:** creation; solidarity; social management; consumer behavior; transformational leadership; subjectivity; development; creativity.

**Citation:** Rusheva, A.V. (2025), Request for creative management, *Semioticheskie issledovanija. Semiotic studies*, vol. 5, no. 2, pp. 96–106, DOI: <http://doi.org/10.18287/2782-2966-2025-5-2-96-106>.

**Information about conflict of interests:** the author declares no conflict of interests.

© Rusheva A.V., 2025

Anna V. Rusheva – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of General Sociology and Social Work, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, 23, Gagarin avenue (Str.), Nizhny Novgorod, 603000, Russian Federation.

## Введение

События, происходящих как в мире, так и в нашей стране на протяжении последних лет имеют крайне неоднозначные последствия. Развернувшиеся военные действия, введение разного рода жестких ограничений, активно развивающиеся цифровые технологии, социокультурные трансформации и другие факторы послужили достаточно сильным стимулом к переосмыслению населением жизненно важных ценностей и консолидации.

Осознание, что только вместе можно справиться с трудностями и преодолеть препятствия, подталкивает людей к объединению, сплочению, взаимопомощи и новым достижениям. Проявление солидарности и ощущение поддержки со стороны единомышленников, как правило, помогает человеку обрести уверенность в своих суждениях и поступках, повысить мотивацию и, самое главное, способствует развитию такого крайне важного качества личности, как субъектность.

Учитывая возможность подобных исходов, актуализируется вопрос поиска эффективной модели сплочения общества, не нарушающей права, потребности и интересы отдельных индивидов, но пробуждающей созидательную энергию.

Ассоциативное восприятие слова «созидание» достаточно распространено в нашей жизни. Мы часто отождествляем его с созданием, работой, творчеством, изобретением, и не всегда задумываемся о его глубинном смысле, заключающемся в «осознанном и целенаправленном участии человека в общественных преобразованиях и личностном самосовершенствовании» (Кумышева 2022, с. 56). Основываясь на том, что созидательная деятельность предполагает генерирование новых идей для творческого изменения реальности, при умелом и профессиональном подходе к управлению данным процессом социальная система получает возможность не только повысить свою ресурсность и сохранить целостность, но и обеспечить устойчивое

развитие. Пока же в современном российском обществе есть множество нерешенных проблем, требующих пристального внимания со стороны субъектов управления.

**Теоретико-методологическая основа исследования** включает концепции, позволяющие понять смысл и ключевые принципы социального управления, определить факторы созидательной деятельности и её значение для общества, выявить сопряженные с ней категории солидарности, трансформационного лидерства, созидательного потенциала и их роль в профессиональном менеджменте.

Главные предпосылки формирования теории социального управления были созданы еще классиками социологии (М. Вебер, Г. Зиммель, К. Маркс, Р. Мертон, В. Парето, Г. Спенсер и др.). Акцентируя внимание на том или ином факторе общественного развития, ученые подчеркивали принципиальное значение социальной солидарности, которая, например, в рамках структурно-функционального подхода Т. Парсонса выполняет роль консолидации общества, а посредством перехода от механической к органической солидарности (по Э. Дюркгейму) открывает перспективы социальной сплоченности.

Дальнейшее развитие теорий научного управления происходило на основе постепенного понимания значения человеческого фактора в производстве. Существенную роль в осмыслении того, что именно люди и социальные связи, а не станки и иные технические средства являются наиболее ценным ресурсом организации, сыграли результаты Хоторнских экспериментов, проводимые под руководством Э. Мэйо, а также деятельность других представителей школы «человеческих отношений» (Н.А. Витке, Ф. Ротлисберг, М. Фоллет). Таким образом, к середине XX века был заложен фундамент социального управления, на котором впоследствии выстраивались новые теории и

подходы в рамках школы «поведенческих наук» (А. Маслоу, П. Друкер, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг) и «социальных систем» (Д. Марча, Г. Саймона, А. Этциони и др.), способствующие более глубокому осознанию значимости человеческого потенциала.

Вопросами социального управления и преимущественно трудового поведения, в советский период в нашей стране занимались такие специалисты, как Г.М. Андреева, А.И. Кравченко, Н.И. Лапин, Г.В. Осипов, Ж.Т. Тощенко, О.И. Шкаратан, В.В. Щербина. Отдельно следует отметить масштабное исследование социально-трудовых отношений и ценностей рабочих, выполненное под руководством А.Г. Здравомыслова и В.А. Ядова (Здравомыслов, Ядов 2003).

Труды отечественных ученых внесли огромный вклад в развитие гуманизации труда и определение ключевых принципов созидательного управления. Среди авторов такого подхода – В.Г. Афанасьев. В одной из своих книг он наиболее точно формулирует суть управления человеком: 1) определить место каждого человека в общественной системе, его функции, права и обязанности, его социальную роль; 2) подготовить человека, научить его выполнению своей социальной роли, функций, обязанностей, обучить профессии, навыкам общественной деятельности; 3) создать каждому человеку самые благоприятные условия (прежде всего на работе, а также в быту) для наилучшего выполнения им социальной роли, воздействовать на него с тем, чтобы его дела отвечали интересам общества и коллектива; 4) не только помочь ему выбрать роль и эффективно ее выполнять, но и проконтролировать, как человек выполняет свою роль, при необходимости поправить его, по достоинству оценить результаты его работы; 5) воздействовать на него таким образом, чтобы его поведение, дела и поступки отвечали требованиям общества, коллектива, чтобы они были полезны и обществу, и человеку, способствовали прогрессу и общества, и личности (Афанасьев 1977).

На поиск и выявление методов повышения эффективности социального управления заметное влияние оказали сторонники синергетического подхода, основателем которого является Г. Хакен. Созданная им концепция самоорганизующегося общества, несмотря на мнение критиков о её утопичности, содержит очень актуальные принципы для современного общества, направленные на ответственное поведение и консолидацию, позволяющие выйти ему на качественно новый этап развития (Хакен 2013).

Анализ разного рода проблем современного российского общества привел к пониманию некоторых причин его «болезней», среди которых наиболее значимой, на наш взгляд является во многом губительная установка на постоянное и тотальное

потребление, исключая возможность выражения созидательной энергии. Многие подтверждения своим гипотезам мы нашли у Ж. Бодрийера в его знаменитом труде «Общество потребления»: «...логика потребления определяется как манипулирующая знаками. В ней отсутствуют символические ценности созидания, символическое отношение внутреннего характера, она целиком ориентирована на внешнее» (Бодрийер 2006). Ставшее для большей части населения привычным потребительское поведение на фоне преобладающей лени и пассивности приводит к сильнейшей зависимости от предложений из окружающей среды. Утрачиваемая таким образом субъектность человека лишает его сначала возможностей, а потом и прав что-то самостоятельно менять в своей жизни. Особенно критична данная ситуация для тех, кто занимает ответственные посты и «своими» решениями влияет на судьбу других людей.

В условиях, наделенных высоким потенциалом неопределенности и динамичности для обретения и поддержания конкурентоспособности социальных организаций, актуализируется потребность трансформационного лидерства. Основу его исследований заложил Дж. Макгрегор Бернс (Burns 1978), однако позже, в середине 1980-х гг., выявленная им идея о зависимости успешности трансакционного лидерства от характеристик среды, в которой он действует, получила свое дальнейшее развитие в работах Бернарда Басе. Сформулированная и обоснованная им теория трансформационно-трансакционного лидерства в современных условиях приобретает особую ценность, поскольку позволяет повысить эффективность деятельности предприятия за счет применения на практике наглядного описания качеств трансформационного лидера и формирования культуры инноваций. Ввиду того, что данный тип лидерства стимулирует способность впитывать знания, обеспечивая информацией и наделяя ответственностью, выработку компетенций всех участников организационной деятельности и обеспечивается возможность созидательного управления (Замулин 2012).

Представленные ранее аспекты социального управления отражены во многих подходах к изучению профессионального менеджмента. Наиболее яркие примеры связаны с именами ученых-исследователей, теоретиков и практиков, чей вклад трудно переоценить. Среди них Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, П. Друкер, У. Эдвард Деминг, И. Адизес. В их трудах даны ответы не только на вопросы, что делать управленцам, но и каким образом, как себя вести и какими быть, чтобы принимаемые управленческие решения приводили к намеченной цели всех участников совместной деятельности, а посредством вдумчивых мотивированных и творческих действий обеспечивалось достойное и надёжное будущее.

## Результаты

*Почему в обществе появляется запрос на созидательное управление?*

Невозможно представить жизнь общества без управленческого начала и социального порядка. Любое социальное образование в своей основе имеет цель и нуждается в регулировании. Актуальность подобных характеристик социальной организации усиливается в условиях кризиса и неопределенности, когда её участники все чаще задумываются о том, что требует изменений, в каком направлении двигаться и какими качествами необходимо обладать, чтобы сохранять устойчивость и развиваться.

Причин дестабилизации много, начиная от динамичности внешней среды и заканчивая неурядицами внутри конкретной социальной общности. Одним из таких факторов, существенно подрывающих её иммунитет, является потребительское поведение. Основная угроза состоит в том, что оно проникает во все сферы человеческой жизни и социальных отношений, разрушая нравственные нормы и подменяя ключевые ценности. Особенно заметно потребительство при активном использовании самых разных услуг, начиная от аренды жилья и заканчивая заказом обедов или «друга на час». Элементарный анализ подобного поведения указывает на существенное снижение уровня личной ответственности человека, принимающего во временное пользование предмет услуги. Всевозможные соблазны и стимулы «жить красиво» на фоне минимума критического мышления приводят к ложным представлениям о себе и своем положении, к сосредоточенности преимущественно на материальных благах в ущерб духовному развитию и самосовершенствованию. Похоже, что задачи преодоления лени и инертности, осознания ответственности в разрезе потребительского образа жизни не стоят.

Противоположными характеристиками обладает то социальное образование, в котором люди сознательно объединяются для создания чего-либо полезного и востребованного, проявляют творческий подход для конструктивных преобразований, несут ответственность. В данной ситуации очевидна созидательная позиция человека, сопряженная, как правило, с познанием себя и расширением кругозора, с приложением физических и умственных усилий, развитием способностей и проявлением воли. Подобные характеристики позволяют определить поведение как субъектное. В настоящее время о важном и крайне востребованном качестве субъектности свидетельствует, например, выражение гражданской позиции через участие в волонтерской деятельности или привлечение внимания к конкретной социальной проблеме, целеполагание и самостоятельный выбор способов получения желаемого, самореализация и саморазвитие, ре-

зультатами которых зачастую являются значимые изменения для общества и повышение качества жизни.

*В чем проявляется запрос на созидание?*

Учитывая происходящие в мире события и их возможные негативные последствия, созидательная направленность общества приобретает особую актуальность. Прежде чем мы рассмотрим некоторые её проявления, уточним, что созидание – «одна из двух жизненных направленностей человека (созидание и разрушение – по Э. Фромму), зависящая от результатов его воспитания, уровня развития, социальных условий; это онтопсихологическая категория, означающая «строительство жизни, упрямое существование». Созидательное отношение к жизни, своему здоровью или профессионализму может быть изменено человеком в любой жизненной ситуации. При этом он должен оценить эту ситуацию как факт своего становления (что я имею здесь и теперь?), как условие существования своих потребностей и целей (что я хочу иметь?) и как исходные данные для создания «модели потребного будущего» (что я должен узнать?)» (Тюмасева, Богданов, Щербак 2004).

На протяжении последних десятилетий, сопряженных с яркими политическими, экономическими и социально-культурными преобразованиями в российском обществе происходило интенсивное культивирование потребительских практик. Общество, сделавшее своим приоритетом удовлетворение повседневных потребностей и достижение телесного комфорта, рано или поздно сталкивается с фактом обесмысливания жизни (Тувев, Суслова 2018). Накопившуюся со временем «усталость» людей жить в зависимости от материальных благ, страхе потерь и условиях многочисленных кризисов, в среде, где приоритетна форма, а не содержание, следует считать стимулом к проявлению активности и социальной интеграции. К настоящему времени образовалось немало примеров социального потенциала созидания, который можно представить как «совокупность материально-духовных сил населения различных субъектов, сформированных на основе органического сочетания своих возможностей и способностей и за счет использования собственных ресурсов, обеспечивающих достижение устойчивого социально-экономического развития при наличии условий для своей реализации и гарантирующего необходимый уровень и качество жизни» (Файзуллин Ф.С., Файзуллин И.Ф. 2023). Здесь уместно вспомнить и высказывание Конфуция о том, что «путь к совершенству идет через созидание».

Другим фактором, определяющим общественные настроения и социальные установки личности, являются стремительно распространяющиеся, но неоднозначные процессы цифровизации. С одной стороны, они предоставляют неограничен-

ный доступ к информационным ресурсам, способствующим обогащению образовательной среды, с другой – посредством алгоритмизации, платформизации, сетевизации, исключающих творческий и созидательный характер деятельности, усиливают/увеличивают ограничения для творчества и развития человека (Павлова 2024), ослабляют его критическое мышление.

Следующий аргумент в пользу формирующегося запроса на созидательное управление в нашем обществе связан с характером социального взаимодействия на уровне предприятия. Являясь открытыми системами, современные организации находятся в постоянном взаимодействии с внешней средой, испытывая на себе её влияние. Начиная с целей, пересмотру и корректировке подвергаются все без исключения внутренние подсистемы. Наиболее заметны и ощутимы перемены, происходящие во власти и руководстве. В современных условиях формальное лидерство по принципу «контролируй и командуй» постепенно утрачивает свою силу. Всё сильнее проявляется потребность в управленцах нового типа, способных быстро адаптироваться и использовать появляющиеся во внешней среде возможности для организационного развития, искусно подбирать сотрудников, мотивировать их и, обладая гибким мышлением, эффективно управлять командами, достигая высокие цели.

Меняются предпочтения и ориентиры самих работников. Если поколения бэби-бумеров и X ценят стабильность рабочего места, социальные гарантии, честность и предсказуемость, возможность продолжения обучения и профессионального развития, поступательный карьерный рост и, соответственно, в большей степени привержены организации, исполнительны, дисциплинированы, зачастую выражают почтительное, лояльное и доверительное отношение к своему руководству (Лизовская 2023; Шамсутдинова, Ягафарова 2018; Поколению Z – удаленку и печенки... 2022), то у миллениалов и зуммеров иные приоритеты. Представители данных поколений более требовательны к работодателям и в большей степени при выборе работы, помимо финансового вознаграждения, ориентированы на личную этику или убеждения, соответствие ценностей компании их личным, социальным и экологическим, для них необходимо наличие смысла и цели, справедливости в коллективе (2024 Gen Z and Millennial Survey... 2024; Исследование: какие ценности и ожидания сотрудников разных поколений влияют на подходы работодателей 2024). Кроме вышеобозначенных характеристик, в «портрет молодого сотрудника» также следует включить важность индивидуализма и самовыражения, быстрой и четкой обратной связи, отсутствие долгосрочных перспектив, установку на поиск своего пути и «социальный комфорт», разно-

образии жизни и получение удовольствия от неё, а не богатства и статуса. Работа должна быть им в радость, приносить доход, но не отнимать много времени: «вкалывать» молодые люди не готовы (Поколение Z разочаровало работодателей 2024).

Как видим, данные социальные факты, свидетельствующие об изменении восприятия сотрудников своего руководителя и манеры его поведения, указывают на необходимость пересмотра методов и подходов к управлению. Заметим, что выраженные мнения респондентов о значимости качеств менеджеров и предпочтительных условиях работы отражают ситуацию не только за рубежом, но и в нашей стране. Согласно данным опроса ВЦИОМ, наиболее важными и востребованными характеристиками начальника россияне назвали умение собирать команду, делать акцент на своих сотрудниках, создавать комфортную атмосферу в коллективе (94 %), поддержку инициативы сотрудников, побуждение высказывать новые идеи и предложения (89 %), делегирование задач и одобрение самостоятельности сотрудников (88 %) (Идеальный босс – 2021).

На основе вышеизложенного можно констатировать вполне наглядную сформировавшуюся в обществе потребность в управленцах, учитывающих происходящие изменения на рынке труда, настроенных на внедрение действенных и конструктивных подходов к управлению кадровым потенциалом, его развитие и совместное создание полезных благ, надежного будущего.

*Каковы проявления созидательного потенциала российского общества?*

Понимание термина «созидание» позволяет выделить ряд потребностей и характеристик человека, удовлетворение которых способствует формированию и росту его созидательного потенциала. К ним ученые относят адекватную самооценку; самостоятельность и свободу; понимание себя, своих ценностей, мыслей, эмоций; креативность; открытость к новым знаниям; стремление к красоте и развитые эстетические вкусы; умение получать удовольствие от повседневной рутины; потребность в проявлении своих сил и возможностей; способность быстро принимать решения; готовность понимать других людей, сопереживать им, помогать. Навык созидания помогает человеку развивать осознанность, поступать разумно и не действовать инстинктивно. Он учит самоконтролю, способствует развитию когнитивных навыков и стрессоустойчивости, помогает почувствовать себя более уверенным (Жеребятникова 2012). Понятно, что на становление такой личности оказывает влияние множество разнообразных факторов, которые либо усиливают, либо, наоборот, снижают её созидательный потенциал.

При рассмотрении процесса формирования данного социального качества в большем масштабе –

на уровне социальной организации или общества, в целом, нельзя не отметить главенствующую роль государства. Если возложенные на данный социальный институт ключевые функции по обеспечению стабильного функционирования общества и регулированию происходящих в нем процессов успешно выполняются, то социальное взаимодействие – конструктивное, а имеющее место развитие – планомерное и устойчивое. В противоположной ситуации в стране формируется неблагоприятная среда, сопряженная с неопределенностью, слабой социальной политикой, низким уровнем качества жизни, социальной напряженностью и деградацией. Очевидно, что в подобных условиях осуществление плодотворной деятельности и удовлетворение запросов на самореализацию крайне затруднительно (но не исключено!), поскольку первостепенными становятся экзистенциальные потребности человека.

Неуправляемые и неподготовленные инновационные и трансформационные процессы, отражающиеся на условиях жизнедеятельности, очень неоднозначны. Большая часть исторических событий последних десятилетий, среди которых политические и экономические изменения 90-х годов, пандемия коронавируса; недавние соглашения против нашей страны, сопровождающиеся информационными атаками, санкциями и вторжением в культурную среду, оказали сильнейшее воздействие на психическое и психологическое состояние населения страны (Кумышева 2022). Тем не менее, являясь представителем вида *Homo sapiens* и носителем социальной природы, человек демонстрирует свой адаптационный потенциал, развивая заложенные природой способности и изменяя своё поведение. Напрашивается вывод о том, что социокультурные, технологические и экономические детерминанты подталкивают его не только к поиску способов выживания (как биологического существа), но к открытию новых возможностей для самореализации, совершенствования, обе-

спечения преемственности и др. Следовательно, именно человек является источником созидания и творческой энергии, на протяжении всей истории преобразовывая среду, в которой постоянно находится.

Для прояснения ситуации о возможностях развития созидательного потенциала нашей страны приведем некоторые данные социологического мониторинга, проведенного в апреле 2024 года Федеральным научно-исследовательским социологическим центром РАН (Как живешь, Россия? 2024). Так, по мнению респондентов, в тройку лидеров тех, чьи интересы в настоящее время выражает и защищает российское государство, вошли: богатые (41 %), все граждане России (38 %) и государственной бюрократии (23 %); с утверждением «Власти заботятся о жизни простых людей» согласны только 30 % опрошенных, а 54 % считают, что «Людьми у власти нет никакого дела до простых людей». Неутешительна и оценка населения своих возможностей влияния на политические процессы в стране: лишь 14 % считает, что это реально. В то же время, закладывая в понятие «социализм» значения коллективизма (49 %), справедливости (46 %) и патриотизма (38 %), а в «капитализм» – конкуренцию (62 %), частную собственность (61 %), власть узкой группы людей и коррупцию (по 44 %) – 43 % респондентов хотели бы жить при социалистическом строе, а не при капиталистическом (15 %).

По данным того же исследования, в первую тройку понятий, которые могли бы лечь в основу политики возрождения России, вошли «мир» (30 %), «справедливость» (28 %), «закон» (26 %) и только на 11-м месте «созидание» и «нравственность» (по 10 %). Не менее важна оценка традиционных ценностей россиян, которые являются наиболее значимыми для обеспечения суверенитета, безопасности и устойчивого развития российского государства и общества. Приведем первые 10 позиций (см. табл. 1).

*Таблица 1*

**Традиционные ценности россиян, которые являются наиболее значимыми для обеспечения суверенитета, безопасности и устойчивого развития российского государства и общества**

*Table 1*

**Traditional values of Russians, which are the most significant for ensuring the sovereignty, security and sustainable development of the Russian state and society**

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1  | Жизнь, достоинство, права и свободы человека               | 58 |
| 2  | Крепкая семья  | 51 |
| 3  | Патриотизм, гражданственность                              | 47 |
| 4  | Справедливость   | 40 |
| 5  | Защита и служение Отечеству, ответственность за его судьбу | 37 |
| 6  | Единство народов России                                    | 30 |
| 7  | Историческая память и преемственность поколений            | 29 |
| 8  | Взаимопомощь и взаимоуважение                              | 27 |
| 9  | Созидательный труд   | 26 |
| 10 | Высокие нравственные идеалы                                | 23 |

Исходя из суждений респондентов о ситуации в России о том, что «нынешнюю власть при всех её недостатках следует поддерживать» (79 %), «страна больше нуждается в устойчивом развитии и политической стабильности, чем в переменах» (77 %), «основные угрозы для России исходят из-за рубежа», но она развивается в правильном направлении (по 75 %), «России в целях успешного развития нужно единство власти и народа, порядок в обществе и твёрдая рука» (74 %), большинство населения одобряет проводимую государством политику и заинтересовано в стабильном развитии, согласно с необходимостью социальной интеграции и привлечением к руководству мотивированных к созданию благополучного общества волевых акторов.

В определенной степени вселяющим надежду фактом является динамика индекса гражданского потенциала общества, которая в период с 2020 по 2024 годы выросла с 7,5 до 16,7. Эту направленность подтверждают и многочисленные структурированные сведения, приведенные в Докладе о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2024 год (Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2024 год 2024), что, в целом, свидетельствует о постепенном процессе внутренней консолидации и развитии гражданского самосознания.

К приведенным данным добавим и другие умозаключения о факторах созидательной позиции населения России:

- особенности менталитета, проявляющегося, по мнению знаменитых русских философов, в склонности к коммюнитарности, общинности, соборности (Артемова, Филиппова 2008). На протяжении всей российской истории, включая современный этап развития нашего общества, наличие внешних угроз и иных условий, представляющих опасность разрыва социальных связей, усиливали сплоченность народа, объединяли на борьбу с врагом, укрепляли национальное самосознание;

- привычную и традиционную атмосферу коллективного труда и творчества как естественную потребность большинства россиян, формируемую системой воспитания (например, в советское время ключевыми методиками воспитания была «коллективная творческая деятельность» И.П. Иванова (Маленкова 2018), «социальный гуманизм» А.С. Макаренко (Сумина, Белопашенцева, Лосинская 2019));

- социальное предпринимательство, известное как в России, так и за рубежом благодаря активной деятельности отечественных предпринимателей-меценатов (Д. Голицына, С.И. Мамонтова, С.Т. Морозова, М.К. Тенишевой, братьев Третьяковых и др.). Их современный портрет включает высокий уровень социального доверия, готовность к общественной солидарности и по-

мощи людям, общественную активность, желание быть полезным обществу, личное стремление к изменению социальной реальности, внедрению социальных инноваций, профессиональному и образовательному росту (Портрет социального предпринимателя: ключевые характеристики 2013).

Из вышеизложенного следует, что в российском обществе, бесспорно, есть большое разнообразие проявлений и подтверждений имеющегося созидательного потенциала, что, в свою очередь, обуславливает растущий спрос на грамотное управление этим ценным ресурсом.

### Заключене

В качестве заключения сформулируем несколько ответов на вопрос: «*Каким образом можно обеспечить созидательное управление?*»

1. Трансформационное лидерство, предполагающее формирование единого видения перспектив совместной деятельности, доверие, ясную обоснованную позицию необходимости изменений, психологическую поддержку и мотивацию, индивидуальный подход.

Анализ научных исследований, посвященных современным проблемам управления, позволил определить наиболее востребованные характеристики людей, занимающих руководящие посты, среди которых: ориентация на достижения, аналитический ум, стратегическое видение, системное суждение, гибкость, критическое мышление, мотивация к непрерывному самосовершенствованию, цифровая грамотность, понимание и поддержка людей, во многом определяющие эмоциональное состояние команды; умение действовать в ситуации неопределённости, психологическая зрелость (Рушева 2024), а также человечность, сострадание, восприимчивость, скромность, аутентичность (Bryant 2023). Как видим, рыночная среда и быстрое развитие технологий предъявляют серьезные требования не только к профессиональным компетенциям лидера (hard skills), но к его личностным качествам и способностям (soft skills). Наличие указанных выше качеств современного руководителя следует рассматривать как основу его созидательного потенциала. Соответственно, задачами ключевых социальных институтов, среди которых семья, образование, государство, менеджмент, гражданское общество, становится формирование и развитие личности, способной к целеполаганию, пониманию своей миссии, сотрудничеству, принятию решений и ответственности, эмпатии, гибкости, человечности, стремящейся к постоянному совершенствованию и познанию.

2. Развитие социально ответственного предпринимательства (преимущественно среднего и малого масштаба). Формирование и укрепление

данного социального института является неотъемлемой задачей государства в условиях рыночных отношений, которое искренне заботится о благополучии своего народа и стремится к обеспечению социальной и экономической стабильности. Несмотря на публичные отчеты и показатели успешности предпринимательской деятельности, в российском обществе расширение масштабов реализации предпринимательских инициатив достаточно скромное, особенно социально ориентированного. В то же время исторические примеры активных, решительных, думающих, неравнодушных людей и некоторые современные практики предпринимательства свидетельствуют о созидательном настрое и заложенном (возможно, на ментальном уровне) потенциале, присущем нашим соотечественникам. Вполне отчетливо он прослеживается в генерировании новых творческих подходов к управлению социальной системой, способности инициировать и воплощать в жизнь перспективные инновационные идеи, находить нестандартные пути решения в крайне сложных обстоятельствах и находить эффективные комбинации имеющихся ресурсов для преодоления неопределенности.

3. Социальная интеграция. Главенствующая роль субъектов управления в осуществлении созидательной деятельности была бы невозможной без соответствующего социального окружения – людей, разделяющих и поддерживающих взгляды своих лидеров. «Один в поле не воин» – гласит народная мудрость, поэтому рассматривая социальное управление как процесс социального взаимодействия, важно учитывать не только потенциал руководителя, но и то, что присуще поведению других его участников, направляющих свои усилия на достижение эффективного результата совместной деятельности. В то же время важно, чтобы процесс объединения целей и возможностей был управляемым, повышающим вероятность получения положительного синергетического эффекта. Обратим внимание и на то, что достижение желанного созидания не представляется без сплоченности, единства людей, взаимной ответственности, разделяемых ценностями, устойчивыми социальными отношениями, согласованностью действий и взаимопомощью.

4. Внутриорганизационное предпринимательство. В современной практике социального управления выработано достаточно много способов достижения организационных целей. Один из них – интрапренерство, предполагающее реализацию предпринимательских идей по созданию нового продукта деятельности, но инициированных «снизу» – рядовыми сотрудниками и осуществляемых силами и ресурсами самого предприятия (Стратегии бизнеса 1998). Практика применения интрапренерства имеет ряд преимуществ, в числе

которых формирование инновативного мышления, жизнеспособные проекты по обеспечению устойчивого положения организации на рынке, эффективное сотрудничество её внутренних стейкхолдеров, обеспечивающее реализацию их взаимных ожиданий (Рушева 2024).

5. Развитие субъект-субъектного подхода к управлению. Категория «субъектность» актуальна не только в сфере управления. На протяжении долго времени она была предметом исследования в философии, правоведении, педагогике, психологии. Осознание себя в качестве субъекта жизнедеятельности означает способность человека к целеполаганию, активность, стремление к познанию и созиданию, умение управлять своей жизнью. Социологический анализ «субъектности» позволяет рассмотреть её не только с позиции отдельно взятой личности, но и в контексте социального взаимодействия, предполагающего взаимовлияние его участников, разрешение возникающих противоречий и согласование интересов. В отличие от других подходов (например, субъект-объектного или субъект-ориентированного), субъект-субъектный основывается на положении, согласно которому каждый актор руководствует не только актуальными для него потребностями и выполняемыми/предпочитаемыми ролями, но и учитывает мотивы и задачи других участников социального взаимодействия. В управлении (причем на разных уровнях организационной системы) данная парадигма «требует стимулирования участия и консенсуса даже с рядовыми сотрудниками, предоставляет им право на ошибки, акцентирует внимание на совместном мониторинге изменений, допускает создание ядра из наиболее активных сотрудников, но это ядро не должно перекрыть доступ к изменениям остальных, отрицает проталкивание изменений «сверху»» (Рубцова 2008). Как отмечают авторы исследований самообучающихся организаций, для обеспечения управляемости и инновационной деятельности организации на основе субъект-субъектного подхода, от менеджмента требуется принятие ситуаций, в которых «у любого субъекта есть свое управляемое поле», позволительно «каждому отделу «изобрести свой велосипед», т.е. найти собственный путь к новой организации» (Рубцова 2008) и готовность к «работе над собой», способствующей изменению восприятия своих подчиненных, принципов своей деятельности, самосовершенствования и созидательного настроения.

В заключение можно отметить, что итоги проведенного исследования констатируют не только формирующийся в России созидательный потенциал, но и естественный характер данного процесса, подтверждающийся традиционными ценностями наших соотечественников. В свою очередь, в суждениях о необходимости внутрен-



него порядка и стабильного развития как раз и проявляется потребность в обществе, где каждый важен и влияет на достижение конструктивных результатов.

### Источники фактического материала

Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2024 год. URL: <https://report2024.oprf.ru> (дата обращения 15.04.2025).

Идеальный босс – 2021. ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/idealnyi-boss-2021> (дата обращения 18.04.2025).

Исследование: какие ценности и ожидания сотрудников разных поколений влияют на подходы работодателей. URL: <https://spark.ru/startup/spark-news/blog/229505/issledovanie-kakie-tsennosti-i-ozhidaniya-sotrudnikov-raznih-pokolenij-vliayut-na-podhodi-rabotodatelej> (дата обращения: 23.03.2025).

Как живешь, Россия? Экспресс-информация. 54 этап социологического мониторинга, апрель 2024 года: [бюллетень] / В.К. Левашов, Н.М. Великая, И.С. Шушпанова [и др.]; ФНИСЦ РАН. Москва: ФНИСЦ РАН, 2024. 89 с. DOI: <https://doi.org/10.19181/monogr.978-5-89697-429-1.2024>.

Обзор 2024 года для поколения Z и миллениалов. Целеустремленная жизнь и работа в трансформирующемся мире. URL: <https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2024/05/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf> (дата обращения 23.03.2025).

Поколение Z разочаровало работодателей. URL: <https://expert.ru/v-mire/pokolenie-z-razocharovalo-rabotodateley> (дата обращения: 18.03.2025).

Поколению Z – удаленку и печеньки, поколению Y – карьерный рост и обучение, поколению X – ДМС и отсутствие переработок. Главные преимущества работодателей для трех поколений. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/113328/pokoleniyu-z/> (дата обращения 19.03.2025).

Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / под ред. Г.Б. Клейнера. Москва: КОНСЭКО, 1998. URL: <http://www.aup.ru/books/m71/pril2.htm> (дата обращения: 10.04.2025).

### Библиографический список

Bryant, A. (2023), *The leap to leader. How ambitious managers make the jump to leadership*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, USA.

Артемова В.Г., Филиппова Я.В. Ментальность русского народа: традиции и эволюция // Вестник ННГУ. Серия Социальные науки. 2008. № 2. С. 1–12.

Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. Москва: Политиздат, 1977. 382 с.

Бодрийяр Ж. Общество потребления: его мифы и структуры. Москва: Республика, Культурная революция, 2006. С. 103.

Жеребятникова Г.В. Характеристика созидательной активности будущего социального педагога // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=5334> (дата обращения: 12.04.2025).

Замулин А.Л. Лидерство в эпоху знаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2012. № 3. С. 48–77.

Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. Москва: Аспект Пресс, 2003. 485 с.

Кумышева Р.М. Смысл созидательной деятельности в контексте взаимодействия человека с миром // Смыслообразование и его контексты: жизнь, структура, культура, опыт. Москва: Психологический институт Российской академии образования, 2022. С. 53–56. DOI: <https://doi.org/10.24412/cl-36922-2022-1-53-56>.

Лизовская В.В. Особенности поведения представителей поколения X на рабочем месте // Экономика и парадигма нового времени. 2023. № 3 (20). С. 28–30.

Маленкова Л.И. Коллективно-творческое дело: идеи и способы организации // Народное образование. 2018. № 8–9 (1470). С. 92–96.

Павлова М.П. Развитие созидательной творческой деятельности в цифровом социально-культурном пространстве: социологический аспект // Социология. 2024. № 1. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.17513/mjeo.12195>.

Портрет социального предпринимателя: ключевые характеристики. Москва: Циркон, 2013. 60 с.

Рубцова М.В. Проблема обеспечения управляемости в современных организациях и пути ее решения // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2008. № 84. URL: [https://lib.herzen.spb.ru/text/rubtsova\\_12\\_84\\_211\\_217.pdf](https://lib.herzen.spb.ru/text/rubtsova_12_84_211_217.pdf) (дата обращения: 12.04.2025).

Рушева А.В. Механизм интрапренерства в управлении персоналом современных организаций // Психология инновационного управления персоналом в контексте традиционных общественных ценностей. Нижний Новгород, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 326–331.

Рушева А.В. Управленческие компетенции современного руководителя // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2024. № 4 (76). С. 191–203.

Сумина Т.Г., Белопашенцева А.С., Лосинская Е.О. Теория коллектива А.С. Макаренко в работе современных воспитательных систем // Социальная педагогика. 2019. № 2. С. 35–39. URL: <https://narodnoe.org/journals/socialnaya-pedagogika/2019-2> (дата обращения: 22.04.2025).

Туев В.А., Сулова А.А. Смысл жизни человека как проблема современного общества // Вестник БГУ. 2018. № 3. С. 3–10. URL: <https://journals.bsu.ru/content/articles/1840.pdf> (дата обращения: 17.04.2025). DOI: <https://doi.org/10.18101/1994-0866-2018-3-3-3-10>.

Тюмасева З.И., Богданов Е.Н., Щербак Н.П. Словарь-справочник современного общего образования: акмеологические, валеологические и экологические тайны. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 464 с. URL: <https://didacts.ru/termin/sozidanie.html> (дата обращения: 17.04.2025).

Файзуллин Ф.С., Файзуллин И.Ф. Социальный потенциал как фактор интенсификации общественного развития // Личность, культура, общество: наследие Л.Н. Когана и современность. Екатеринбург: Издательство Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2023. С. 44–48.

Хакен Г. Самоорганизующееся общество // Синергетика. Антология. Москва; Санкт-Петербург: Центр гуманитарных инициатив, 2013. С. 116–136.

Шамсутдинова Н.К., Ягафарова Д.Г. Ценности поколений X и Y как основа для решений в сфере кадровой политики и управлении персоналом // Российские регионы в фокусе перемен. Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2018. Ч. 1. С. 564–568. URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/60882/1/978-5-8295-0582-0\\_2018\\_56.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/60882/1/978-5-8295-0582-0_2018_56.pdf) (дата обращения 18.05.2025).

## References

Bryant, A. (2023), *The leap to leader: How ambitious managers make the jump to leadership*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, USA.

Artemova, V.G., Filippova, Ya.V. (2008), Mentality of the Russian people: traditions and evolution, *Vestnik NNGU. Seriya Sotsial'nye nauki*, no. 2, pp. 1–12.

Afanas'ev, V.G. (1977), *A man in the management of society*, Politizdat, Moscow, USSR.

Bodriiyar, Zh. (2006), *Consumer society: its myths and structures*, Respublika, Kul'turnaya revolyutsiya, Moscow, Russia.

Zherebyatnikova, G.V. (2012), Characteristics of the creative activity of the future social teacher, *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, no. 1, [Online], available at: <https://science-education.ru/article/view?id=5334> (Accessed 12.04.2025).

Zamulin, A.L. (2012), Leadership in the Age of Knowledge, *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*, no. 3, pp. 48–77.

Zdravomyslov, A.G., Yadov, V.A. (2003), *Man and his work in the USSR and after*, Aspekt Press, Moscow, Russia.

Kumysheva, R.M. (2022), The meaning of creative activity in the context of human interaction with the world, *Smysloobrazovanie i ego konteksty: zhizn', struktura, kul'tura, opyt*, Psikhologicheskii institut Rossiiskoi akademii obrazovaniya, Moscow, Russia, pp. 53–56, DOI: <https://doi.org/10.24412/cl-36922-2022-1-53-56>.

Lizovskaya, V.V. (2023), Features of the behavior of representatives of generation X in the workplace, *Ekonomika i paradigma novogo vremeni*, no. 3 (20), pp. 28–30.

Malenkova, L.I. (2018), Collective and creative business: ideas and ways of organization, *Narodnoe obrazovanie*, no. 8–9 (1470), pp. 92–96.

Pavlova, M.P. (2024), Development of creative activity in the digital social and cultural space: sociological aspect, *Sotsiologiya*, no. 1, pp. 64–69, DOI: <https://doi.org/10.17513/mjeo.12195>.

*Portrait of a social entrepreneur: key characteristics* (2013), Tsirkon, Moscow, Russia.

Rubtsova, M.V. (2008), Today's Manageability Challenge and Solutions, *Izvestiya RGPU im. A.I. Gertsena*, no. 84, [Online], available at: [https://lib.herzen.spb.ru/text/rubtsova\\_12\\_84\\_211\\_217.pdf](https://lib.herzen.spb.ru/text/rubtsova_12_84_211_217.pdf) (Accessed 12.04.2025).

Rusheva, A.V. (2024), Intrapreneurship mechanism in personnel management of modern organizations, *Psychology of innovative personnel management in the context of traditional social values*, Nizhny Novgorod, Natsional'nyi issledovatel'skii Nizhegorodskii gosudarstvennyi universitet im. N.I. Lobachevskogo, pp. 326–331.

Rusheva, A.V. (2024), Managerial competencies of a modern manager, *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nye nauki*, no. 4 (76), pp. 191–203.

Sumina, T.G., Belopashentseva, A. S., Losinskaya, E.O. (2019), The theory of the team of A. S. Makarenko in the work of modern educational systems, *Sotsial'naya pedagogika*, no. 2, pp. 35–39, [Online], available at: <https://narodnoe.org/journals/socialnaya-pedagogika/2019-2> (Accessed 22.04.2025).

Tuev, V.A., Suslova, A.A. (2018), The meaning of human life as a problem of modern society, *Vestnik BGU*, no. 3, pp. 3–10, [Online], available at: <https://journals.bsu.ru/content/articles/1840.pdf> (Accessed 17.04.2025), DOI: <https://doi.org/10.18101/1994-0866-2018-3-3-3-10>.

Tyumaseva, Z.I., Bogdanov, E.N., Shcherbak, N.P. (2004), *Dictionary-directory of modern general education: acmeological, valeological and environmental secrets*, Piter, St. Petersburg, Russia, [Online],

available at: <https://didacts.ru/termin/sozidanie.html> (Accessed 17.04.2025).

Faizullin, F.S., Faizullin, I.F. (2023), Social potential as a factor of intensification of social development, *Personality, culture, society: L.N. Kogan's legacy and modernity*, Izdatel'stvo Ural'skii federal'nyi universitet imeni pervogo Prezidenta Rossii B.N. El'tsina, Yekaterinburg, Russia, pp. 44–48.

Khaken, G. (2013), *Self-organizing society / Sinergetika. Antologiya, Tsentr gumanitarnykh initsiativ*, Moscow; St. Petersburg, Russia, pp. 116–136.

Shamsutdinova, N.K., Yagafarova, D.G. (2018), X and Y Generation Values as the Basis for HR Policy and HR Solutions, *Russian regions in the focus of change*, UMTs UPI, Yekaterinburg, Part 1, pp. 564–568, [Online], available at: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/60882/1/978-5-8295-0582-0\\_2018\\_56.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/60882/1/978-5-8295-0582-0_2018_56.pdf) (Accessed 18.03.2025).

Submitted: 11.03.2025

Revised: 24.04.2025

Accepted: 15.06.2025