

К ЮБИЛЕЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

УДК 330.8
JEL B31

Школа менеджмента на экономическом факультете СПбГУ. Профessor Леонид Соломонович Бляхман — преподаватель, ученый, наставник

В. В. Зябриков, М. К. Ценжарик

Санкт-Петербургский государственный университет,
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

Для цитирования: Зябриков, В. В. и Ценжарик, М. К. (2025) 'Школа менеджмента на экономическом факультете СПбГУ. Профессор Леонид Соломонович Бляхман — преподаватель, ученый, наставник', *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 41 (2), с. 321–335. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2025.207>

В представленном материале ученики Леонида Соломоновича Бляхмана предприняли попытку проанализировать его вклад в создание теории управления промышленностью на экономическом факультете СПбГУ, в развитие одной из ведущих кафедр факультета — кафедры экономики предприятия, предпринимательства и инноваций и выходе ее на современный уровень. Леонид Соломонович принимал участие в организации кафедры вместе с близким другом, ветераном войны — А. А. Маркиным. Характеризуется педагогическая деятельность Л. С. Бляхмана, который в течение нескольких десятилетий руководил направлениями исследования управления промышленностью и менеджмента организации и вел основные курсы по данной тематике, делился своими наработками по теории управления с коллегами. Ему удалось сделать дисциплины «Менеджмент» и «Экономика предприятия» локомотивами образовательной программы кафедры. А в начале 1990-х годов XX в. он встретил перестройку как закономерный этап развития России. Приведены ссылки на учебные пособия ученого. С помощью этих книг многие руководители российских предприятий и государственные деятели знакомились с азами рыночной экономики. Требовательное и в то же время благожелательное отношение к аспирантам помогло Леониду Соломоновичу подготовить большое количество кандидатов экономических наук. В статье говорится об отличительной особенности профессора Бляхмана: он всегда был в курсе последних передовых научных достижений, возникающих инновационных идей, разработанных

научных методов, но предлагал применять их не механически, а путем творческой переработки с учетом специфики российской культуры и традиций развития страны. Он был настоящим генератором идей, актуальность которых сохраняется до сих пор, в частности, детально разработанная ученым программа «второй индустриализации» России наконец начинает претворяться в жизнь.

Ключевые слова: менеджмент, экономика фирмы, педагогика, индустриализация, рыночная экономика.

Введение

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и предпринимательства СПбГУ, заслуженный деятель науки Российской Федерации Леонид Соломонович Бляхман (1930–2014) был продолжателем классической довоенной школы русской профессуры, любящим мужем, заботливым отцом и дедом. Сильное впечатление на посетителя всегда производила теплая атмосфера, царящая в его профессорской квартире с высокими, до самого потолка книжными шкафами, творческим беспорядком, кипами книг с закладками и пометками.

Редко можно встретить такого доброжелательного человека, интеллектуала, который в разговоре незаметно для собеседника мог поднять его до своего уровня. Стратегический подход давал возможность Леониду Соломоновичу предвидеть будущее и системно обобщить прошлый опыт, сделать комплексный анализ текущей ситуации, а междисциплинарный взгляд позволял представить удивительно точную модель желаемого будущего страны. При этом он был не только научным аналитиком, но и умелым организатором прогресса в науке, любой проект доводил до завершения, пробуждал активность коллег и своих многочисленных учеников.

1. Роль Л. С. Бляхмана в становлении кафедры экономики предприятия и предпринимательства

Первый предшественник кафедры экономики предприятия, предпринимательства и инноваций — кафедра конкретной экономики Ленинградского государственного университета (ЛГУ) — была создана в 1941 г. для обучения студентов и аспирантов теории и практическому опыту организации экономики, планирования и управления народным хозяйством и его важнейшими отраслями. Леонид Бляхман, окончив школу с золотой медалью, поступил на экономический факультет ЛГУ в 1948 г. В 1953 г. окончил обучение по специальности «Политэкономия», получив красный диплом, и был оставлен в должности ассистента на кафедре отраслевых экономик — кафедре (хотя и менялись ее названия), оставшейся местом его работы до конца жизни.

В эти же годы на кафедру пришел Андрей Александрович Маркин, который поступил в ЛГУ на год позже Бляхмана. Маркин представлял поколение победителей, прошедших Великую Отечественную войну и применявших свой опыт управления теперь в мирном строительстве. Бляхман и Маркин стали единомышленниками и настоящими друзьями, они удачно дополняли друг друга. Андрей Александрович, человек исключительной честности, принципиальности, основательности и научной смелости, не раз выступал на факультете в защиту справедливости и правых

дел и всегда поддерживал творческие идеи Л. С. Бляхмана. В это время проявилась широта научных взглядов Л. С. Бляхмана, который рассматривал планомерность как сознательно поддерживаемую пропорциональность не по узким коммерческим критериям, а в широком социально-экономическом контексте.

Первая работа Л. С. Бляхмана была опубликована в Рошинской районной газете в 1952 г. и называлась «Разработка комплексного плана обеспечения кормами животноводства укрупненного колхоза им. Сталина Рошинского района».

Начало трудовой деятельности Леонида Соломоновича пришлось на время «оттепели» — на вторую половину 50-х годов XX в. Кандидатскую диссертацию он защитил в 1956 г., докторскую — в 1964 г., а в 1968 г. в возрасте 38 лет был утвержден в звании профессора. В 1961 г. его учебник по экономике промышленности получил высшую из присуждаемых премию на Всероссийском конкурсе.

В фокусе интересов ученого был научно-технический прогресс. Он составил учебный план, предложил название будущей кафедры «Экономика исследований и разработок» и даже инициировал открытие одноименной специальности на коллегии союзного министерства в 1971 г. С его подачи выражение «экономика исследований и разработок» было включено в российский научный обиход. Сегодня данная тематикаочно вошла в сферу интересов родной кафедры Л. С. Бляхмана — кафедры экономики предприятия, предпринимательства и инноваций.

Вместе с А. А. Маркиным Леонид Соломонович заключил первый в истории экономического факультета СПбГУ хозяйственный договор с Северо-Западной плановой комиссией, заданием по которому было создать план реструктуризации научно-технического потенциала региона. Много времени занимало составление аналитических записок по просьбам секретарей Ленинградского обкома КПСС, в которых нужно было выделить острую экономическую проблему, предложить пути ее решения и обосновать их правильность. Интересно отметить, что именно Л. С. Бляхман в аналитической записке для ЦК КПСС, а затем и в своей статье для газеты «Правда» впервые предложил термин «научно-производственное объединение» и выдвинул тезис о необходимости создания *научно-производственных объединений*, результатом деятельности которых должна быть сумма стоимости промышленной и научно-технической продукции. До этого при расчете производительности труда использовали только валовую промышленную продукцию, вследствие чего при создании научного подразделения или конструкторского бюро расчетная производительность труда на предприятии искусственно занижалась. Важным было также предложение ученого об *оценке и анализе научно-технического уровня производства*. Статья Л. С. Бляхмана на эту тему также была опубликована в газете «Правда».

Период, когда А. А. Маркин был заведующим кафедрой (1965–1992), стал периодом развития кафедры, ведь в основу его докторской диссертации легла мысль о рассмотрении предприятия как основного звена экономики страны. На кафедре повеяли свежие идеи: Андрей Александрович организовал изучение опыта хозяйственных реформ, проводимых в СССР (косыгинская реформа), а также в Венгрии и Чехословакии; вместе с Бляхманом опубликовал в издательстве «Высшая школа» одно из первых пособий по организации управления предприятием (то, что сейчас мы называем менеджментом). Маркин воспитал целую плеяду специалистов, которые в дальнейшем возглавили кафедры факультета и заняли высокие

должности в руководстве СПбГУ. Это А. С. Барышников, И. П. Бойко, В. И. Иванов и Е. Г. Чернова.

Все свои годы работы в качестве преподавателя и ученого Л. С. Бляхман был горячим сторонником внедрения рыночных методов преобразования экономики России, он разработал концепцию о необходимости перехода от советских предприятий к российским фирмам (Бляхман, 1999а), которые стали важнейшим институтом рыночной экономики страны, решавшим задачи не только выпуска конкурентоспособной продукции и получения прибыли, но и социального развития трудового коллектива (Бляхман и Зябриков, 2001).

Л. С. Бляхман был флагманом внедрения новинок зарубежного опыта управления в науку и практику российского бизнеса с учетом российских реалий, интеграции экономик стран СНГ (Бляхман и Кротов, 1996), новой индустриализации (Бляхман, 2013). Написанные Леонидом Соломоновичем ясным и лаконичным языком книги изданы в издательствах «Политиздат», «Экономика», «Высшая школа», «Наука» и т. д.

2. Лекционная деятельность ученого

Пожалуй, самое важное, что сделал Л. С. Бляхман в сфере менеджмента для родной кафедры и СПбГУ в целом, — это многолетнее чтение курса «Менеджмент», в котором соединились самые современные, в том числе зарубежные, достижения в теории дисциплины и российской практике управления. Леонид Соломонович всегда шел на работу большими шагами, приходил на лекции заранее, спокойно читал перед лекцией свежую газету, как бы ожидая подтверждения своих мыслей и прогнозов, впитывая в себя самую актуальную информацию. Каждая его лекция становилась событием для слушателей, своего рода праздничным спектаклем, а выступления несли в себе какую-нибудь радостную новость (благую весть), которая была плодом его постоянных размышлений.

В изложении материала ученый сочетал ясность, логику, краткость формулировок и образность приводимых примеров. Изобретенный им *блочный метод* построения учебного материала позволял быстро набирать составные части для целого ряда экономических курсов из единого набора элементов-блоков. Вообще говоря, не было экономического курса, который он не мог бы прочитать сходу при помощи своего блочного метода.

Его лекции были рассчитаны на любого заинтересованного слушателя, обеспечены учебными пособиями (Бляхман, 1999б) с детальными определениями основных понятий. Именно из пособий читатели узнавали, что такое реинжиниринг, аутсорсинг, бенчмаркинг и т. д. Так постепенно в сознании многих студентов и практикующих руководителей происходил переход от советских предприятий к российским фирмам.

Умение просто и доступно объяснить самые сложные законы менеджмента, обращение к каждому слушателю непосредственно, актуальность рассматриваемого материала, живая манера его подачи и юмор превращали лекции профессора в выдающееся зрелище для любого заинтересованного зрителя. Мастерство Л. С. Бляхмана как выдающегося лектора и сегодня служит образцом для его учеников и последователей.

О лекциях Леонида Соломоновича ходили легенды. Так, в аудитории Ленинградского политехнического института, где он в советский период читал популярные лекции по политике партии, яблоку негде было упасть, хотя рассказывалось о прошедшем съезде коммунистической партии, о котором можно было прочесть в любой центральной газете. Секрет успеха был в том, что Леонид Соломонович придавал смысл политическим и экономическим событиям, системно обобщал намерения политических лидеров, ярко и убедительно иллюстрировал их, хотя, возможно, сами политические лидеры не всегда узнали бы свои мысли в блестящей интерпретации ученого.

3. Научная деятельность

Леонид Соломонович является основоположником исследований в сфере менеджмента на кафедре экономики предприятия, предпринимательства и инноваций СПбГУ. Еще в советский период ученый сделал вывод о необходимости соответствия размера заработной платы уровню производительности труда, опубликовал ряд книг по экономике и управлению научно-техническим прогрессом, планированию исследований и разработок. Вместо типичного для того времени рассмотрения общих политэкономических аспектов экономической теории Л. С. Бляхман всегда делал акцент на изучении отраслевой структуры советской промышленности, формировании научно-производственных комплексов, а также на существовавших тогда (но актуальных и сегодня) проблемах функционирования микроуровня экономики, в первую очередь низкой производительности труда. Решение Л. С. Бляхман видел во внедрении и в широком развитии воплощающего идею самоокупаемости предприятий *хозрасчета*, ведущего к усилению материальной заинтересованности работников в повышении количества и качества произведенной продукции.

В то же время и процесс перехода России к рыночной экономике профессор рассматривал объективно, под критическим углом. Так, в 2012 г. предложенный Л. С. Бляхманом по отношению к российской экономике термин «рентно-долговой капитализм» был введен в научный оборот даже системой Google.

В советский период от руководителей предприятий требовалась в первую очередь исполнительность и дисциплина, а также настойчивость при выбивании ресурсов, которые выделялись сверху. Директора занимались в основном управлением производством. На директоров новых российских предприятий в 90-е годы XX в. внезапно свалилась самостоятельность, к которой надо было приспособливаться в режиме реального времени. Если в советский период планирование, организацию и контроль оставлял за собой Центр (Москва), то в период перехода к рынку все стадии процесса управления предприятием легли на плечи руководящего состава многочисленных вновь зарегистрированных предприятий. Только теперь они управляли не предприятием, а бизнесом, для чего необходимо было введение в российскую бизнес-практику не просто управления производством, а полноценного управления предприятием.

По отношению к менеджменту как научной дисциплине существовало, да и сегодня существует, много предубеждений. В соответствии с марксистско-ленинской традицией некоторые советские теоретики рассматривали менеджмент как

изощренный способ, с помощью которого капиталисты эксплуатируют наемных работников, поэтому они пытались приспособить хорошо известные приемы управления советским производством к новым условиям функционирования экономики. Однако практически реализованная в Советском Союзе тейлоровская модель управления к концу XX в. устарела почти на столетие. Заслуга Леонида Соломоновича состоит в том, что он одним из первых стал рассматривать общий менеджмент не как сферу применения макроэкономической по сути политэкономии социализма, а как самостоятельную дисциплину — неотъемлемую часть рыночной экономики, независимо от того, в каких странах развивалась теория менеджмента, а также оттавивалась практика управления. По определению Л. С. Бляхмана, «...менеджмент — организация и управление предпринимательской деятельностью с целью получения достаточной прибыли, сокращения издержек производства и обращения, укрепления рыночных позиций предпринимателя и снижения риска, связанных с операциями на рынке, трудовыми конфликтами и т. д.» (Бляхман, 1995, с. 150). Такой предмет вбирал в себя многолетний опыт успешного развития стран с рыночной экономикой, был реальным практическим инструментом для нового поколения российских управляемцев.

Леонид Соломонович был прекрасным популяризатором науки, публиковал дискуссионные статьи на страницах «Литературной газеты». Его книги по рыночной экономике и предпринимательству многим открыли дверь в современную рыночную экономику (Бляхман, 1990; Бляхман, 1992; Бляхман, Галенко и Минкин, 1994).

На кафедре экономики предприятия и предпринимательства СПбГУ за профессором прочно закрепилась роль флагмана, который с готовностью, энтузиазмом и пониманием российской специфики знакомил сотрудников с новинками зарубежного менеджмента в режиме реального времени, ведь вторичный подход к изучению любого предмета был для него неприемлем. У коллег он воспитывал своего рода вкус к науке, когда ориентировал их на чтение статей ведущих специалистов СПбГУ, МГУ, Высшей школы экономики, институтов Академии наук РФ и т. д.

Несмотря на то что ученый имел дело со сложными современными явлениями и процессами, он умел говорить о них простым языком. По его словам, если ты не можешь что-либо толком сформулировать, значит, ты просто этого не понимаешь. Чего, например, стоит определение, которое дал Леонид Соломонович термину бюрократ: «Бюрократ — это тот, кто управляет формально, не входя в существование дела. Для него соблюдение формы важнее достижения результата». Точнее и лаконичнее не скажешь.

В 90-е годы XX в. новые субъекты предпринимательской деятельности развили собственные бренды, выходили на зарубежные рынки, образовывали совместные предприятия. Для этого потребовалась целая армия руководителей, образованием которых занимался Леонид Соломонович.

В начале XXI в. Л. С. Бляхман основное внимание уделил развитию стратегического менеджмента для разработки концепций *самообучающейся и интеллектуальной организации* (Бляхман и Зябриков, 2001) и воплощения инновационного пути развития России (Бляхман и Чернова, 2012). В его работах утверждалось, что правильно выбранная корпоративная стратегия гармонизирует взаимоотношения между стейкхолдерами (заинтересованными сторонами) фирмы и становится ее основным конкурентным преимуществом.

В этот период российские фирмы все больше использовали горизонтальную интеграцию и кооперацию вместо традиционной для России вертикальной интеграции (Бляхман и Зябrikov, 2013). Клиентоориентированность и гибкость новых сетевых структур позволяет им на равных конкурировать с мощными вертикально-интегрированными холдингами, а развитая корпоративная культура, наряду с правильно выбранной стратегией, обеспечивает устойчивое развитие. Отмечая сокращение организаций среднего размера, Л. С. Бляхман выявил тенденцию к внедрению сетевых структур в практику работы крупных корпораций. Корпоративные центры горизонтально-интегрированных фирм, оставляя за собой стратегическое планирование, инжиниринг, организацию логистики, сборку конечной продукции, послепродажное обслуживание, а также выбор на конкурсной основе поставщиков из разных стран, передают малым предприятиям заготовку материалов и поставку полуфабрикатов.

В работах Л. С. Бляхмана показано, что культура профессионалов лучше других подходит для создания и внедрения инноваций, а сами профессионалы за счет своей компетентности и умения применять новые технологии становятся центральными игроками в инновационном бизнесе. В своей статье «Стратегия горизонтальной интеграции фирм: мировые и российские тенденции» (Бляхман и Зябrikov, 2015) ученый отметил радикальное изменение корпоративной культуры за счет обобществления интеллектуальной собственности по образцу создателей Интернета, которые отказались патентовать свое открытие. При этом раскрываются новые возможности для реализации концепции социальной ответственности фирмы. Включение профессионалов в число бизнесменов, наряду с предпринимателями и топ-менеджерами, и сегодня, в условиях цифровой революции, является весьма актуальной задачей.

Л. С. Бляхман исследовал не только управление фирмами на микроуровне, но и макроэкономические проблемы. Он выдвинул идею о необходимости перехода от рентно-долговой к социально ориентированной инновационной экономике страны за счет новой индустриализации российской экономики. Специфика научного поиска ученого определялась энциклопедическим междисциплинарным характером его знаний, рассмотрением не только экономических, но и политических, демографических, географических и технологических проблем. Он справедливо отмечал, что необходимо учитывать опыт не только развитых стран, но и быстро развивающихся стран юго-восточной Азии.

Леонид Соломонович использовал блочный метод не только в преподавании, но и в своей публикационной деятельности: он писал серию статей по одной и той же тематике, постепенно углубляя понимание рассматриваемых проблем. Так он получил добротный материал для монографии. В 2011 г. появилась книга под названием «Три цвета экономического времени: свершения и проблемы», автор которой, в частности, определил капитал как «производственный ресурс длительного пользования, принадлежащий независимым, преимущественно негосударственным собственникам, стоимость которого возрастает благодаря производству товаров и организации трансакций между хозяйственными субъектами» (Бляхман, 2011, с. 224).

Основной труд Л. С. Бляхмана, в котором обобщены тенденции развития рыночной экономики в России, был опубликован уже после смерти его создателя, в 2016 г., по той же блочной схеме (Бляхман, 2016). В работе детально обоснован

курс на новую индустриализацию России. Автор проработал актуальный и сегодня план необходимых для страны комплексных преобразований, ведь национальная экономика должна опираться прежде всего на свою промышленность. План направлен на глубокое изменение институциональных отношений. На *макроуровне* экономики он предполагает коренное изменение отношений «власть — собственность», архитектуры финансового рынка и всемерное использование интеллектуального потенциала нации. Основные направления реформирования экономики России: рациональное использование человеческих и природных ресурсов, смягчение межрегиональных различий, совершенствование правового регулирования экономики, укрепление правовой системы, активизация роли государства в проведении промышленной политики.

На *микроуровне* экономики план преобразований подразумевает использование гибкого сочетания преимуществ крупного и малого бизнеса в рамках модернизированных компаний, которые, отказавшись от офшорных схем ведения бизнеса, организуют сетевые структуры внутри страны на кластерной основе, образуя цепочки поставок.

Больше всего поражало то, что, прожив большую часть жизни в стране Советов и будучи, по сути, советским человеком, Леонид Соломонович исходил при обсуждении экономических вопросов не из процесса постепенного преобразования существовавшей административной экономики в рыночную, а из образа желаемого будущего для страны, которое ему было откуда-то известно (вероятно, это результат развитого системного мышления).

4. Школа Л. С. Бляхмана

Леонид Соломонович подготовил более 100 кандидатов и докторов наук, каждому из которых он подарил главное — основную идею диссертации, которую он умело формулировал из обрывков фраз соискателя. Леонид Соломонович был не только теоретиком, но и практиком менеджмента. Исключительно повезло тем аспирантам, которыми он руководил, ведь он вел их к заветной цели, четко расчитав возможности и расставив сроки в соответствии со своим принципом целиполагания «трудно, но достижимо». Невозможно было удержаться от смеха при чтении наполненных юмором едких замечаний Леонида Соломоновича на полях рукописей диссертаций, на которые профессор не скучился. Зато текст, который он в конце концов одобрял, соответствовал знаку качества.

Отношение к ученикам было целостным. Бляхмана интересовали не только профессиональные успехи, но и личная жизнь, семейные дела. Все, кто испытал на себе влияние Леонида Соломоновича, становились как бы членами одной корпорации, поскольку он запускал цепную реакцию добра, способствовал взаимопомощи учеников. Манера его общения с подопечными была дружеской, доброжелательной и в то же время наполненной тонкой иронией и требовательностью. А как он радовался успехам учеников!

Леонид Соломонович становился наставником для подопечных на всю жизнь, постоянно повышая планку требований и к ним, и к себе, подтверждая возможности роста на собственном примере. Он не прощал только стремления копировать его материал и манеру чтения лекций, каждый должен был найти свою дорогу.

Значителен вклад Л. С. Бляхмана в сплочение коллектива и строительство кафедры экономики предприятия, предпринимательства и инноваций. Он написал правдивую историю кафедры, не обходя острые темы (Бляхман, 2010). На кафедральных праздниках Леонид Соломонович неизменно становился тамадой, а его искрометный юмор и способности импровизатора сделали его неформальным лидером. У каждого сотрудника он находил оригинальные способности, сильные черты, каждому отводил место в созданной им оригинальной картине мира. Именно на праздниках было видно, как кафедра превращается для коллег во вторую семью. Что может быть лучше, если ты каждое утро не просто покидаешь свой дом ради необходимости работать, а как бы переходишь из одной семьи, домашней, в другую — рабочую, а вечером возвращаешься обратно!

Сильная сторона российской системы образования состоит в продолжении дореволюционных традиций, сохранении и развитии научных школ на протяжении многих десятилетий за счет передачи эстафеты от учителя к ученикам, из уст в уста. Такая многолетняя концентрация на одном направлении исследований позволяет творить чудеса.

5. Новая политэкономия

По образному выражению Л. С. Бляхмана, «Экономическая кибернетика — мельница, куда должно поступать политэкономически подготовленное сырье. Даже самые изощренные формулы не позволяют получать зерно из соломы» (Бляхман, 2016, с. 185). Профессор всегда внимательно относился к выявлению и анализу перспективных эмпирических тенденций в экономике, а также к применению и развитию теории фирмы, а не следованию политэкономическим догмам (Бляхман, 1999c). В рамках междисциплинарного подхода ученый предложил ввести в научный оборот термин «новая политэкономия», понимая под ним новую версию раздела экономической теории, которая должна рассматривать экономику в единой системе с другими дисциплинами: социологией, психологией, политологией и юриспруденцией. Новая политэкономия представляет социально-экономическую систему в стране как результат взаимодействия подсистем: государства, общества, микроэкономической теории и экономической практики деятельности бизнес-структур. Управление такой системой необходимо проводить на основе баланса интересов сторон, в рамках альтернативного подхода, баланса экономической свободы и ответственности. Новая версия политэкономии сформирована на институциональной основе. Она призвана преодолеть привлекательность индивидуализма, характерного для системы свободного предпринимательства, за счет приоритета интересов общества над текущими интересами индивидов.

Актуально сегодня выглядит парадоксальное утверждение Л. С. Бляхмана: «Между либеральной и противоположной ей концепцией нет антагонизма. Жесткое ограничение ликвидности необходимо в “перегретой” экономике с завышенными темпами роста, но весьма вредно при его замедлении или прекращении» (Бляхман, 2016, с. 194). Сформированная им версия экономической теории имеет интегративный характер: она вбирает в себя как идеи неолибералов, развивающих концепцию А. Смита, так и мысли Маркса, Кейнса и Шумпетера, которые должны применяться с учетом своеобразия ситуации и отраслевой специфики

на базе институционального подхода и идеи «неотрицания» российского философа Владимира Соловьева. Необходим консенсус интересов заинтересованных сторон на национальной основе, то есть с учетом интересов общественных групп страны.

Действительно, сегодня на первый план выходит не изучение мировой экономики в целом, а учет специфики различных цивилизаций, стран, регионов и товарных рынков. Вместо следования единому образцу одной наиболее развитой страны мира и заимствованию ее норм и институтов предлагаются творческое использование опыта развития стран с похожей на российскую культурой и выработка конкретных рекомендаций. В фокусе внимания российских экономистов должны быть растущие социальные сети, опыт развития предпринимательства и семейного бизнеса, мировых финансов, специфика корпоративного управления, урбанистика и современные методы принятия управлеченческих решений. Л. С. Бляхман верно утверждал, что сама по себе рыночная экономика при серьезных отклонениях от положения равновесия не стремится к возвращению к этому положению, поэтому требуется государственное регулирование финансов и рынка труда. Государство в первую очередь должно создавать правила игры в экономике и формировать инфраструктуру, а не пополнять и так избыточно разросшийся в последние десятилетия госсектор, занимающий более 50 % российской экономики (Бляхман, 2016, с. 182).

Новая политэкономия создает теоретическую базу для индустриализации России, которая должна положить конец однобокой ресурсной ориентации экономики за счет формирования *промышленной политики*, основанной на конкурентных преимуществах страны: дешевой электроэнергии, сырье, рабочей силе (при высоком уровне профессиональной подготовки работников), ненасыщенном рынке, большом опыте выживания в трудных условиях и оставшемся научном потенциале. Промышленная политика должна дополнить влияние на российскую экономику «невидимой руки рынка» А. Смита: расширить внимание государственных органов с регулирования макроэкономических факторов и точного распределения государственных финансов до реализации конкретных промышленных проектов и создания подходящей инфраструктуры, обеспечивающих рост промышленного производства.

Для перехода к новой экономике, по словам Л. С. Бляхмана, необходимы коренное изменение функций государства и его отношений с бизнесом, установление правил справедливой конкуренции, формирование новой структуры фирм, общественный контроль за властью и всей политико-экономической системой, проведение деофшоризации российского бизнеса (Бляхман, 2016, с. 194). Основой для новой индустриализации должны стать ресурсы, которые дает топливно-энергетический комплекс, а центром внимания — обрабатывающая промышленность (металлургия, переработка нефти, лесоперерабатывающий комплекс и т. д.), в которой необходимо увеличить выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью при соблюдении экологических требований. Структурные реформы в машиностроении, по мнению Л. С. Бляхмана, предполагают концентрацию предприятий в области своей ключевой компетенции, отказ от громоздких вертикальных организационных структур, перенос внимания с зарубежных на российские научно-технические разработки. Пристального внимания заслуживают высокотехнологичные производства: фармацевтика, специальная химия, атомная и космическая промышленность, производство композитных и неметаллических материалов и т. д.

(Бляхман, 2016, с. 323). Ведущую роль в процессе преобразования этих отраслей экономики должны сыграть инжиниринговые компании, своего рода системные интеграторы, которые могут стать генеральными подрядчиками, заменив ликвидированные в 1990-х годах отраслевые технологические институты. Большая часть предложенных Л. С. Бляхманом мер преобразования промышленности в настоящее время начинает реализовываться.

Л. С. Бляхман отмечал, что основным препятствием на пути инновационного развития России является отсутствие спроса на инновации; кроме того, в стране не созданы условия для превращений успешных стартапов в эффективные производства; не действует нормальная правовая система защиты интеллектуальной собственности, а также слабо стимулируется государством научно-техническая деятельность (Бляхман, 2016, с. 327). Исследователь справедливо утверждал, что научно-технический прогресс «по своей природе не является рыночным, поскольку его эффект не может быть надежно предсказан ни по характеру, ни по объему, ни по срокам получения, нередко он монополизируется» (Бляхман, 2016, с. 325). Поэтому поддержка государства для разработки и производства научно-технической продукции абсолютно необходима, важно вводить четкое государственное планирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Актуальной сегодня является идея о необходимости интегрирования российского военно-промышленного комплекса в национальную экономику, что сделает его открытым для частного капитала, объединит разработку изделий военной и гражданской промышленности (Бляхман, 2016, с. 329).

По мнению Л. С. Бляхмана, Россия по своей культуре — европейская страна, которая внесла немалый вклад в мировую науку, технику, литературу, музыку и другие виды культуры (Бляхман, 2016, с. 210). Национальной идеей могут стать проведение новой индустриализации и построение социально-инновационного общества (Бляхман, 2016, с. 212).

Л. С. Бляхман рассматривал Россию как страну-флагман для государств СНГ, явно лидирующую по стоимости научно-исследовательских работ (НИР) и по числу работников, выполняющих НИР, помогающую странам СНГ создавать устойчивую инновационную экономику (Бляхман, 2011, с. 143–162). Проблемам развития экономического сотрудничества стран СНГ посвящена монография (Бляхман и Кротов, 1996). Ученый отмечал, что активное участие России в Евразийском союзе ведет к нарастанию торгового оборота России, Беларуси и Казахстана (Бляхман, 2016, с. 310). Эта позитивная тенденция сохраняется.

Большое внимание исследователь уделял среднему уровню экономики — так называемому *мезоуровню*. На этом уровне действуют крупные интегрированные компании, реализующие *корпоративный механизм согласования индивидуальных, групповых и общественных интересов*. Этот механизм действует в экономике страны наряду с рыночным (микроуровень) и государственным (макроуровень экономики) (Бляхман, 2016, с. 600). Находящиеся на мезоуровне транснациональные компании (ТНК) передают в другие страны новые технологии и методы менеджмента. В то же время, как любая крупная фирма, они монополизируют экономику, ограничивают конкуренцию, подавляют местный аграрный и научно-технический комплексы.

На микроуровне экономики на наших глазах реализуются тенденции, обнаруженные Л. С. Бляхманом: переход от иерархических структур управления фирмами

к сетевым организациям, равноправным частным собственникам, сотрудничающим на основе доверия. Центральным элементом внутренней среды фирмы считается организационная культура, задающая структуру и процедуры управления на фирме. Отмечалось возникновение такого явления, как «корпоративное гражданство», то есть тесная принадлежность сотрудника к фирме, конкурирующая с официальным гражданством. Выбор между корпоративным и официальным гражданством в современной России превратился в суровую реальность для сотрудников транснациональных корпораций.

Новая модель фирмы предполагает акцент на кооперацию, информационно-логистические связи на базе единого бренда и других нематериальных активов (Бляхман, 2011, с. 96). Такая фирма должна концентрироваться на своей ключевой компетенции, а для этого использовать механизм аутсорсинга для передачи второстепенных функций независимым или дочерним подрядчикам. Акцент переносится с управления производством на управление знаниями, сохранение необходимой информации в корпоративном банке данных и оперативном ее использовании. Сегодня активно развиваются корпоративные университеты, формирующие новый тип самостоятельного работника, обладающего знаниями. Современная фирма постепенно превращается в информационно-образовательный центр, а в конечном счете в интеллектуальную организацию. Основным отличием интеллектуальной модели организации от прочих моделей является доминирование культуры профессионалов, которая противоположна бюрократической культуре. Интеллектуальная организация построена не на тотальном контроле, а на доверии к сотрудникам и поощрении их творческой деятельности, формировании самоуправляемых команд. Лидерство в интеллектуальной организации строится по скандинавскому принципу «первый среди равных». Интеллектуальная организация развивает идею самообучающейся организации (успешно внедренную сегодня в Сбербанке) за счет добавления идеи учета биологической природы фирмы, в первую очередь стадии ее жизненного цикла, а также процедуры капитализации знаний. Данная тематика активно развивается на кафедре экономики предприятия, предпринимательства и инноваций, она широко представлена в публикациях сотрудников кафедры и докладах действующего уже 26 лет студенческого научного общества (в 2007 г. на экономическом факультете был издан сборник докладов общества «Интеллектуальная организация»).

Заключение

Леонид Соломонович Бляхман связал свою судьбу с Санкт-Петербургским государственным университетом. Он проработал на кафедре экономики предприятия, предпринимательства и инноваций (нынешнее название кафедры) 61 год, достойно пройдя путь от ассистента до ведущего профессора экономического факультета СПбГУ. На этом пути всегда держал руку на пульсе российской промышленности и мог координировать свою деятельность с научной деятельностью ведущих профессоров страны. Даже в солидном возрасте он в своем научном поиске был моложе многих своих коллег, а его свежие идеи давали надежные ориентиры для развития. В области генерирования прорывных идей менеджмента и экономики фирмы ему не было равных.

Л. С. Бляхман был членом Российской гуманитарной академии и Научного совета Государственного комитета СССР по науке и технике, экспертом Межпарламентской Ассамблеи стран СНГ. Он автор более 350 научных работ (ряд из которых опубликован на английском, немецком и польском языках), соавтор и научный редактор более 30 монографий по проблемам научно-технической революции, экономики науки, хозяйственных реформ, менеджмента, экономики предприятия и экономики труда.

Леонид Соломонович был глубоко порядочным человеком, никогда не менял своих убеждений под давлением внешних обстоятельств, не участвовал в интригах для построения собственной карьеры, а достигнув в результате своих трудов значительных высот и получив почетное звание заслуженного деятеля науки РФ, не изменил своего отношения к коллегам и друзьям. Он был настоящим русским интеллигентом.

Литература

- Бляхман, Л. С. (1990) *Перестройка экономического мышления*. М.: Политиздат.
- Бляхман, Л. С. (1992) 'Предпринимательство — основа социально-экономического развития общества', *Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. Экономика*, 3, с. 41–47.
- Бляхман, Л. С., Галенко, В. П. и Минкин, А. В. (1994) *Введение в менеджмент*. СПб.: СПбУЭФ.
- Бляхман, Л. С. (1995) *Предпринимательство в России. Экономика и организация*. СПб.: ДДТ.
- Бляхман, Л. С. и Кротов, М. И. (1996) *Структурные реформы и экономическая интеграция: опыт и проблемы СНГ*. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та.
- Бляхман, Л. С. (1999а) *Основы функционального и антикризисного менеджмента*. СПб.: Изд-во Михайлова В. А.
- Бляхман, Л. С. (1999b) *Экономика фирмы*. СПб.: Изд-во Михайлова В. А.
- Бляхман, Л. С. (1999c) 'Россия: от предприятий к фирмам', *Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. Экономика*, 1, с. 59–67.
- Бляхман, Л. С. и Зябrikov, В. В. (2001) 'Фирма XXI века: новые тенденции', *Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. Экономика*, 2, с. 25–36.
- Бляхман, Л. С. (2010) 'Основные вехи в истории кафедры экономики предприятия и предпринимательства', *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 3, с. 22–27.
- Бляхман, Л. С. (2011) *Три цвета экономического времени: свершения и проблемы российской экономики*. СПб.: Изд.-полиграф. центр С.-Петерб. гос. ун-та промышл. технологий и дизайна.
- Бляхман, Л. С. и Чернова, Е. Г. (2012) 'Образовательная политика в условиях перехода России к инновационной экономике', *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 4, с. 44–60.
- Бляхман, Л. С. и Зябrikov, В. В. (2013) 'Стратегический менеджмент, кооперационная структура и корпоративная культура фирм нового типа', *Проблемы современной экономики*, 3 (47), с. 181–190.
- Бляхман, Л. С. (2013) 'Новая индустриализация: сущность, политico-экономические основы, социально-экономические предпосылки и сопровождение', *Проблемы современной экономики*, 4 (48), с. 44–53.
- Бляхман, Л. С. и Зябrikov, В. В. (2015) 'Стратегия горизонтальной интеграции фирм: мировые и российские тенденции', *Проблемы современной экономики*, 2 (54), с. 27–37.
- Бляхман, Л. С. (2016) *Глобальные, региональные и национальные тенденции развития экономики России в XXI веке: Избранные труды*. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та.

Контактная информация:

Зябrikov Владимир Васильевич — канд. экон. наук, доц.; <https://orcid.org/0000-0002-4882-1129>, v.v.zyabrikov@spbu.ru

Ценжарик Мария Казимировна — канд. экон. наук, доц.; <https://orcid.org/0000-0002-6764-1131>, m.tsenzharik@spbu.ru

Статья поступила в редакцию: 22.01.2025

Статья принята к печати: 27.02.2025

**School of Management at the Faculty of Economics of St. Petersburg State University.
Professor Leonid Solomonovich Blyakhman — teacher, scientist, mentor**

V. V. Zyabrikov, M. K. Tsenzharik

St. Petersburg State University,
7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

For citation: Zyabrikov, V. V. and Tsenzharik, M. K. (2025) 'School of Management at the Faculty of Economics of St. Petersburg State University. Professor Leonid Solomonovich Blyakhman — teacher, scientist, mentor', *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, 41 (2), pp. 321–335. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2025.207> (In Russian)

In this article, the students of Leonid Solomonovich Blyakhman attempted to analyze his contribution to the creation of the theory of industrial management at the Faculty of Economics of St. Petersburg State University, the development and entry into the modern level of one of the leading departments of the faculty — the Department of Enterprise Economics, Entrepreneurship and Innovation. Leonid Solomonovich took part in the foundation of our department together with the war veteran A. A. Markin, whose close friend he was from the first to the last days. The pedagogical activity of L. S. Blyakhman, who for several decades headed the topic of industrial management and organization management at the department, taught the main courses in these areas, and shared his perception theory of management with his colleagues, is characterized. It is demonstrated that he managed to make management, along with enterprise economics, the locomotive of the educational program of the Department of Enterprise Economics, Entrepreneurship and Innovation. It is shown that in the early 90s. In the 20th century, he met perestroika as a natural stage in the development of Russia, and links to his textbooks written during this period are given, which are full of enthusiasm. With the help of his books, many heads of Russian enterprises and government officials became familiar with the basics of the market economy. Persistent, purposeful, and at the same time benevolent attitude towards his graduate students allowed Leonid Solomonovich to prepare a large number of candidates of economic sciences. The article examines the distinctive feature of professor Blakhman, who was always aware of the latest advanced scientific achievements, emerging innovative ideas, developed scientific methods, but proposed to apply them in Russian conditions not mechanically, but through creative processing, taking into account the specifics of Russian culture and traditions of the country's development. He was a real generator of ideas, the relevance of which remains to this day, in particular, the program of the "second industrialization" of Russia, developed in detail by L. S. Blakhman, is finally beginning to be implemented.

Keywords: management, firm's economics, pedagogy, industrialization, market economy.

References

- Blyakhman, L. C. (1990) *Restructuring of economic thinking*. Moscow: Politizdat Publ. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. (1992) 'Entrepreneurship is the basis of socio-economic development of society', *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seria 5. Ekonomika*, 3, pp. 41–47. (In Russian)
- Blyakhman, L. C., Galenko, V. P. and Minkin, A. V. (1994) *Introduction to management*. St. Petersburg: Izdatel'stvo Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta Publ. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. (1995) *Entrepreneurship in Russia. Economy and Organization*. St. Petersburg: DDT Publ. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. and Krotov, M. I. (1996) *Structural reforms and economic integration: Experience and problems of the CIS*. St. Petersburg: St. Petersburg University Press. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. (1999a) *Fundamentals of functional and crisis management*. St. Petersburg: Izdatel'stvo Mikhailova V. A. Publ. (In Russian)

- Blyakhman, L. C. (1999b) *Economics of the Firm*. St. Petersburg: Izdatel'stvo Mikhailova V. A. Publ. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. (1999c) 'Russia: From enterprises to firms', *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seria 5. Ekonomika*, 1, pp. 59–67. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. and Zyabrikov, V. V. (2001) 'Firm of the 21st century: New trends', *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seria 5. Ekonomika*, 2, pp. 25–36. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. (2010) 'Main milestones in the history of the Department of Enterprise Economics and Entrepreneurship', *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, 3, pp. 22–27. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. (2011) *Three colors of economic time: Achievements and problems of the Russian economy*. St. Petersburg: Izdatel'sko-poligraficheskii tsentr Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta promyshlennykh tekhnologii i dizaina Publ. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. and Chernova, E. G. (2012) 'Educational policy in the context of Russia's transition to an innovative economy', *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, 4, pp. 44–60. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. and Zyabrikov, V. V. (2013) 'Strategic management, cooperative structure and corporate culture of new type firms', *Problemy sovremennoi ekonomiki*, 3 (47), pp. 181–190. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. (2013) 'New industrialization: essence, political and economic foundations, socio-economic prerequisites and support', *Problemy sovremennoi ekonomiki*, 4 (48), pp. 44–53. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. and Zyabrikov, V. V. (2015) 'Strategy for horizontal integration of firms: Global and Russian trends', *Problemy sovremennoi ekonomiki*, 2 (54), pp. 27–37. (In Russian)
- Blyakhman, L. C. (2016) *Global, regional and national trends in the development of the Russian economy in the 21st century: Selected works*. St. Petersburg: St. Petersburg University Press. (In Russian)

Authors' information:

Vladimir V. Zyabrikov — PhD in Economics, Associate Professor;
<https://orcid.org/0000-0002-4882-1129>, v.v.zyabrikov@spbu.ru
Maria K. Tsenzharik — PhD in Economics, Associate Professor;
<https://orcid.org/0000-0002-6764-1131>, m.tsenzharik@spbu.ru

Received: 22.01.2025

Accepted: 27.02.2025