

*Диакон Александр Хорошилов*

## БИБЛЕЙСКИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Статья посвящена анализу деятельности руководителя в контексте учения Священного Писания об управлении. Акцент делается на изучение взаимоотношений начальника с подчиненными в рамках его отношений с Богом. Согласно Библии, управление организацией во многом зависит от внутренних качеств ее руководителей. Дается библейская оценка категории управления, рассматриваются практические вопросы. На основании исследования показывается, что Библия является неисчерпаемым источником решений управленческих вопросов.

**Ключевые слова:** руководитель организации, Священное Писание, евангельские заповеди, ответственность, должностные полномочия, управление, христианская модель управления, школы научного менеджмента, деловая этика, менеджер.

### Введение

Опыт управления организацией в соответствии с нормами нравственности, правилами поведения, выработанными в деловой обстановке, в последнее время вызывает особый интерес со стороны экономистов-социологов. Этический аспект представляется неотъемлемым звеном в формировании системы управления той или иной организации. В связи с новым направлением в сфере научного менеджмента появились исследования, посвященные этике управления персоналом. Из отечественных работ можно назвать труды Г.А. Антоновой «Этика общения и управления персоналом организации»<sup>1</sup>, Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина «Управление персоналом»<sup>2</sup>, где содержится параграф «Деловая этика — архитектоника кадрового менеджмента»<sup>3</sup>, В.Л. Шпак и Н.В. Кузнецовой «Этика управления в российском бизнесе»<sup>4</sup> и др. Данные исследования

*Диакон Александр Хорошилов* — магистр богословия, аспирант Санкт-Петербургской православной духовной академии (aleksandrhoroshilov@mail.ru).

<sup>1</sup>Антонова Г.А. Этика общения и управления персоналом организации. М.: Агентство печати «Наука», 2000. 216 с.

<sup>2</sup>Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

<sup>3</sup>Там же. С. 45–57.

<sup>4</sup>Шпак В.Л., Кузнецова Н.В. Этика управления в российском бизнесе. Магнитогорск: Магнитогорский государственный университет, 2012. 43 с.

направлены на анализ правил поведения, этических норм во взаимоотношениях руководителя с его коллегами и подчиненными. Цель их сводится к тому, чтобы найти профессиональную значимость того или иного сотрудника организации. Несомненно, определенный процент работников — верующие. По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения, среди опрошенного российского населения в 2007 году 75% респондентов причисляли себя к христианам<sup>5</sup>. Духовный компонент в системе управления, таким образом, приобретает значимость и актуальность, особенно, если речь идет о христианских общественных, благотворительных организациях. Поэтому важно прояснить этическую составляющую управления персоналом с точки зрения христианского учения. Исследуя христианскую позицию в отношении менеджмента, необходимо отметить те элементы управления, которые неприемлемы для администратора, являющегося членом Церкви, отобразить христианские идеи в области управления, которые действительно играют существенную роль в деятельности начальника.

Наша статья посвящена вопросам и проблемам, с которыми может столкнуться христианский руководитель. Поскольку тема, затронутая нами, с одной стороны малоизучена в отечественной научной литературе, а с другой — обширна, мы бы хотели ограничиться рассмотрением принципов управления организацией, основанных на Библии.

Вопросами менеджмента в библейском контексте, как нами выяснено, преимущественно занимались зарубежные ученые. Из русских исследователей можно назвать только В.С. Сизова, ректора Вятского социально-экономического института, опубликовавшего статью «Библия как учебник управления»<sup>6</sup>. В ней этот учёный предлагает обратиться к евангельским притчам в поисках принципов руководства. Из зарубежных ученых христианского направления можно привести Браама Оберхолстера (Braam Oberholster), профессора Юго-западного университета адвентистов. Данный автор в своей статье «Management — a Christian Perspective» (Менеджмент — христианская перспектива)<sup>7</sup> отмечает значимость построения христианской модели управления в существующих научных школах менеджмента. Научный интерес представляет

---

<sup>5</sup>Религия в цифрах и фактах // Статистика.ру. URL: [http://statistika.ru/naselen/2007/12/05/naselen\\_9686.html](http://statistika.ru/naselen/2007/12/05/naselen_9686.html) (дата обращения: 19.11.2014).

<sup>6</sup>Сизов В.С. Библия как учебник управления // Вопросы новой экономики. 2012. № 3. С. 32–38.

<sup>7</sup>Oberholster B. Management — a Christian Perspective // International Faith and Learning Seminar. Helderberg College, 1993. P. 229–243.

также статья Эрмелинды Аперочо-Тамбалкве (Ermelinda Aperocho-Tambalque) «Christian Values in Teaching Office Management» (Христианские ценности в обучении офис-менеджменту)<sup>8</sup>, в которой автор уделяет внимание христианским качествам руководителя в контексте Священного Писания. Нельзя упустить из виду учебное пособие протестантского международного института «Время Жатвы» под названием «Biblical Management Principles» (Библейские принципы управления)<sup>9</sup>, которое было переведено на русский язык<sup>10</sup>. В нём рассматриваются вопросы практического характера, с которыми может столкнуться руководитель. Замечательная статья исламских ученых Керема Косеоглу (Kerem Köseoğlu) и Акина Угурлу (Akın Uğurlu) «Christianity and Management» (Христианство и менеджмент)<sup>11</sup>, в которой можно проследить мусульманский подход к изучению вопроса христианского управления. Помимо указанных трудов большую значимость в исследовании данного вопроса представляют работы Ричарда Мартинеса и Лорен Густафсон (Richard Martinez and Loren Gustafson) «Teaching Strategic Management from a Christian Perspective» (Обучение стратегическому управлению с христианской точки зрения)<sup>12</sup>, Мирона Раша (Myron Rush) «Management: a Biblical Approach» (Менеджмент: библейский подход)<sup>13</sup>, Лорин Вулф (Lorin Woolfe) «Leadership Secrets from the Bible: from Moses to Matthew» (Секреты руководства из Библии: от Моисея до Матфея)<sup>14</sup>, Майкла Себастьяна (Michael Sebastian) «Towards Effective Management of Faith-based Organisations: a Case Study of Baptist Relief and Development Agency» (В направлении к эффективному управлению религиозными организациями на примере баптистского общества помощи и развития)<sup>15</sup>. Ниже приводим те исследования, которые, к сожалению, оказались нам недоступны. Это научно-популярная работа 1989 года Марка и Патти Вирклеров «Twenty Key Biblical Principles for

---

<sup>8</sup>*Aperocho-Tambalque E.* Christian Values in Teaching Office Management // International Faith and Learning Seminar. Helderberg College, 2005. P. 283–302.

<sup>9</sup>Biblical Management Principles. Kurasa: Harvestime International Institute, 2001. 180 p.

<sup>10</sup>Библейские принципы управления. Международный институт «Время жатвы», 2005. 187 с.

<sup>11</sup>*Köseoğlu K., Uğurlu A.* Christianity and Management. İstanbul: Yeditepe University Institute of Social Science Business Administration, 2006. 33 p.

<sup>12</sup>*Martinez R., Gustafson L.* Teaching Strategic Management from a Christian Perspective. Seattle: Seattle Pacific University, 2003. 62 p.

<sup>13</sup>*Rush M.* Management: a Biblical Approach. Wheaton, 2003. 225 p.

<sup>14</sup>*Woolfe L.* Leadership Secrets from the Bible: from Moses to Matthew: Management Lessons for Contemporary Leaders. New York: American Management Association, 2002. 240 p.

<sup>15</sup>*Sebastian M.* Towards Effective Management of Faith-based Organizations: a Case Study of Baptist Relief and Development Agency. Kwame Nkrumah University of Science and Technology, 2010. 103 p.

Management» (Двадцать основных библейских принципов управления)<sup>16</sup>, монография 2005 года Майкла Антони и Джеймса Эстепа (Michael Anthony and James Estep) «Management Essentials for Christian Ministries» (Основы менеджмента для христианского управления)<sup>17</sup>. Безусловно, данной темы касались и другие экономисты.

Принимая во внимание структуры вышеприведенных исследований, которые оказались доступными, построим нашу статью по следующему плану:

1. оценка категории управления;
2. виды управления;
3. права и обязанности руководителя в рамках его взаимоотношений с Богом;
4. принципы взаимоотношений руководителя со своими подчиненными;
5. образ руководителя как слуги и как пастыря;
6. внутренние качества руководителя;
7. практические рекомендации по управлению организацией;
8. актуальные вопросы христианского менеджмента.

### **Оценка категории управления**

Перед тем, как непосредственно приступить к рассмотрению библейских принципов управления, важно ответить на вопрос: какую общую оценку категории дает Священное Писание? Если эта оценка положительная, то изучаемая тема в библейском контексте приобретает актуальность и смысл, если отрицательная — смысл и польза от изучения этой темы во многом теряются.

При беглом взгляде на Ветхий Завет может сложиться впечатление, что управление, под которым понимается труд людей, направленный на координацию и организацию коллективов работников, — категория, редко совпадающая с божественной волей. К примеру, такой вывод можно сделать из библейского повествования об установлении царской власти в израильском народе

---

<sup>16</sup>*Virkler M., Virkler P. Twenty Key Biblical Principles for Management. N. Y., 1989. 111 p.*

<sup>17</sup>*Anthony M., Estep J. Management Essentials for Christian Ministries. Nashville: B&H Academic, 2005. 400 p.*

и избрании первого царя Саула (1 Цар 8:10). Через пророка и судью Самуила стала ясной божественная воля относительно управления еврейским народом, что благословленным устройством израильского государства является теократия или богоправление, где не человек, а сам Бог возглавляет народ, являясь одновременно земным и небесным Царем, о чем свидетельствуют слова Бога, обращенные к пророку Самуилу: «Не тебя они отвергли, но отвергли Меня, чтоб Я не царствовал над ними» (1 Цар 8:7). Блаж. Феодорит, епископ Кирский, отмечает, что «прошение сие [т.е. народа] было противно божественному закону»<sup>18</sup>. Но следует ли данный вывод распространять на всю управленческую деятельность человека? Можно ли наряду с человеческими пороками, несовершенствами понимать управление как результат грехопадения, изменившего человеческую природу? Для прояснения этого вопроса обратимся к событиям, произошедшим до грехопадения. По словам автора книги Бытия, Бог поручил Адаму и Еве ухаживать за эдемским садом (Быт 1:28), «чтобы возделывать его и хранить его» (Быт 2:15). Бог наделил человека властью «над рыбами морскими, и над птицами небесными, и над скотом, и над всею землею, и над всеми гадами, пресмыкающимися по земле» (Быт 1:26). По замечанию прп. Ефрема Сирина, «господство, какое приял человек над землей и над всем, что на ней, есть образ Бога, обладающего горними и дольными»<sup>19</sup>. Из этого следует, что управление в действительности присуще человеческому естеству и является одним из проявлений божественного образа. В широком смысле слова, у каждого человека имеется потенциальная возможность управления. У Адама и Евы имелась определенная цель, заключавшаяся в совершенствовании всего того, что находилось в эдемском саду, в гармонии со всем тем, что существовало на земле. На прародителей возлагалась ответственность по управлению хозяйственными делами сада. Рассматривая далее ветхозаветную историю, на другого персонажа Бытия, Ноя, Богом возлагалось строительство ковчега, поскольку он был «человек праведный и непорочный» (Быт 6:9). Бог указал строить ковчег строго по проекту, в котором оговаривались точные размеры, формы, функции будущего деревянного сооружения (Быт 6). Управленческая деятельность ветхозаветных праведников, Адама, Евы и Ноя, таким образом, благословлялась Богом; мы не находим в книге Бытия, что эта она была противна Ему. Из этого следует, что если цель управления не противоречит божественным заповедям, оно оценивается в Библии положительно. Оценить управленческую деятельность представляется возможным исходя из евангельского изречения: «Всякое дерево доброе

---

<sup>18</sup> *Феодорит Кирский, блаж.* Творения. М.: Свято-Троицкая Сергиева Лавра, 1905. С. 283.

<sup>19</sup> *Ефрем Сирин, прп.* Творения. Собрание сочинений в 8 т. Т. 6. М.: Отчий дом, 1995. С. 226.

приносит и плоды добрые, а худое дерево приносит и плоды худые» (Мф 7:17). Св. Иоанн Креститель развивает эту мысль следующими словами: «Всякое дерево, не приносящее доброго плода, срубают и бросают в огонь» (Мф 3:10). Очевидно, что для Бога человеческая управленческая деятельность представляется положительной тогда, когда ее цель и методы достижения соответствуют библейским заповедям.

### Виды управления

В контексте Священного Писания управление можно разделить условно на два вида: светское и духовное. Эти виды, как замечают авторы монографии «Библейские принципы управления», различаются по своему *источнику*<sup>20</sup>. Духовное управление всегда сопровождается Божьим благословением<sup>21</sup>. На будущего руководителя, которым в Ветхом Завете мог быть левит, священник, первосвященник, а в Новом — диакон, священник, епископ, снисходит божественная благодать. Ярким примером этого является сошествие Святого Духа на апостолов (Деян 2:1–18). В ветхозаветной традиции при поставлении духовного руководителя — пророка, священника, первосвященника или царя, совмещавшего светское и духовное управление — проводился обряд помазания. К примеру, помазание на царство представлено в Первой книге Царств: «И взял Самуил сосуд с елеем и вылил на голову его [Саула], и поцеловал его и сказал: вот, Господь помазывает тебя в правителя наследия Своего» (1 Цар 10:1)<sup>22</sup>. В новозаветной христианской Церкви таким таинством стало рукоположение в диакона, пресвитера и епископа.

Светское управление не зависит от религиозных таинств. Исключением является помазание на царство — обряд, во время которого монарх (император, царь, король) помазывается с целью получения даров Святого Духа, необходимых для управления государством. Это не только позволяло монарху быть государственным правителем, но и давало возможность быть причастным к богослужбной жизни особым образом. Так, Борис Успенский пишет: «Помазание на царство определяет особый литургический статус царя в России, который проявляется в характере его приобщения Святым Тайнам»<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup>Biblical Management Principles... P. 39.

<sup>21</sup>Ibidem.

<sup>22</sup>См. также о помазании на царство пророка Давида в 1 Цар 16:12–13.

<sup>23</sup>Успенский Б. Царь и император: Помазание на царство и семантика монарших титулов. М.: Языки русской культуры, 2000. С. 14.

В духовном управлении Бог непосредственно руководит действиями управляющего, каковым мог являться ветхозаветный израильский судья или первосвященник. В светском руководстве наблюдается косвенное попечение Его о начальнике. Помощь Бога руководителям, согласно Священному Писанию, называется *даром управления*. О нём пишет апостол Павел, перечисляя его среди других даров: «исцелений, вспоможения, управления, разные языки» (1 Кор 12:28). «Ревнуйте о дарах больших» (1 Кор 12:31), — продолжает он, то есть преумножайте те дары, которые имеются, и которые можно просить у Бога. Рассматривая в лице коринфян всех христиан, свт. Иоанн Златоуст истолковывает эти строки из Послания следующим образом: Бог «требует от них [т.е. коринфян] усердия и желанья даров духовных»<sup>24</sup>. Поскольку Бог, как Творец и Промыслитель, является также и Руководителем земного творения, то люди, имея духовный дар управления, тем самым уподобляются Своему Создателю в Его действиях в тварном мире. Развивая в себе этот дар, начальник уподобляется Богу.

*Цели* рассматриваемых видов управления также разные. Светский начальник в большинстве случаев заботится о материальном, к примеру, сбыте продукции, коммерческом росте организации, оказании помощи людям, попавшим в сложные социальные условия. Задачи духовного управления состоят не столько в получении земных благ, сколько в стяжании духовных ценностей — добродетелей, которые помогают верующим людям унаследовать вечную жизнь с Богом.

Следует обратить внимание на то, что содержание Библии касается преимущественно духовного управления, однако в той или иной мере повествование Священного Писания относится и к светскому. Ввиду этого при анализе библейских принципов руководства нами не будут ставиться четкие границы духовного и светского управления.

### **Права и обязанности руководителя в рамках его взаимоотношений с Богом**

Как уже было отмечено ранее, руководитель организации, если является христианином, должен рассматривать свою деятельность через призму своих взаимоотношений с Богом. Данную тему, как нам видится, наиболее полно раскрывает евангельская притча о талантах, суть которой состоит в том, что господин раздал своим рабам таланты для их вложения с прибылью. По завер-

---

<sup>24</sup> *Иоанн Златоуст, свт.* Беседы на первое послание к Коринфянам // Сайт «Азбука веры». URL: [http://azbyka.ru/otechnik/?Ioann\\_Zlatoust/tolk\\_64=32](http://azbyka.ru/otechnik/?Ioann_Zlatoust/tolk_64=32) (дата обращения: 20.11.2014).

шении работы тот раб, который не использовал свой талант, был наказан (см. Мф 25:14–30). Задача рабов в таком случае заключалась не в сохранении богатства, а в его преумножении, как отмечает свт. Иоанн Златоуст<sup>25</sup>. Если содержание притчи перенести на управленческую сферу, то под рабами можно понимать не только сотрудников организации, которые подчинены руководителю, на что акцентирует внимание Б. Обелхолстер<sup>26</sup>, но и менеджеров среднего звена, которые подчиняются вышестоящему начальству. Смысл управленческого аппарата, в таком случае, будет заключаться не только в сохранении ресурсов организации, или предпринимательства, или государства в целом, но и в преумножении потенциального богатства ресурсов. Работник в притче понимается в первую очередь не как сотрудник организации, а как руководитель или менеджер среднего звена управления. Исходя из такого понимания данной притчи, можно сделать следующие выводы:

1. Бог ожидает преумножения таланта от руководителя. Это означает, что изо дня в день управляющий должен повышать свой профессиональный уровень работы.
2. Каждый руководитель имеет свои обязанности, данные Богом. В таком случае он индивидуален в своей работе, по-своему ее выполняет, имеет призвание на эту работу от Бога. Задача управляющего, как работника организации, найти эту особенную деятельность и воплотить в реальность.
3. Капитал, как сумма денег, который можно понимать в притче как талант или дар, необходим работнику, или конкретнее — менеджеру для его развития, причем это не собственность руководителя, а божественный дар.
4. Менеджер среднего звена подотчетен не только своему вышестоящему начальнику, но и Богу, поскольку после земной жизни каждому человеку необходимо представить Ему отчет.
5. В зависимости от содержания этого отчета, руководитель вознаграждается или наказывается.

---

<sup>25</sup> *Иоанн Златоуст, свт.* Толкование на святого Матфея евангелиста. Беседа LXXVIII // Christian Classics Ethereal Library. URL: [http://www.ccel.org/contrib/ru/Zlatmat2/Mat2\\_78.html](http://www.ccel.org/contrib/ru/Zlatmat2/Mat2_78.html) (дата обращения: 20.11.2014).

<sup>26</sup> *Oberholster B.* Management — a Christian Perspective... P. 232.



6. Награда или наказание зависят от отношения руководителя к возложенной на него работе. Исходя из притчи, последний раб вернул господину столько же, сколько получил. По справедливости, господин не должен был как награждать раба, так и жестоко наказывать при условии, если бы раб попросил о помиловании. К тому же талант возвращен в целостности и сохранности. Но раб отнесся к возложенному господином поручению пренебрежительно, чем и усугубил свое наказание.
7. Как ожидается, руководителю следует быть активным и использовать инновационные технологии<sup>27</sup>.

К этим выводам примыкают рассуждения В.С. Сизова, также анализировавшего притчу о талантах<sup>28</sup>:

Любой руководитель должен работать на благо организации, всеми силами пытаясь преумножить ресурсы предприятия, или фонда, учреждения и др.

Начальству организации следует, во-первых, предоставлять своим подчиненным возможность реализации их творческих идей, во-вторых, возвышать их за заслуги перед организацией по карьерной лестнице, материально стимулируя на дальнейшую работу и сотрудничество, а не тех, которые состоят в родственных и дружественных связях с руководством.

Если кто-либо из сотрудников по неуважительным причинам, к примеру, злобы, зависти, не стремится к умножению и повышению качества ресурсов организации, или не имеет способностей к этому, таких работников следует увольнять или предпринимать соответствующие меры наказания в виде штрафов, пеней, лишения премии. Указанные действия не являются следствием жестокости, они основываются на адекватной справедливости.

Целесообразным можно считать, что евангельский раб из притчи о талантах, который получил наибольшее количество талантов от господина, несет большую ответственность за их оборот с целью прибыли. Вероятно, под таким

---

<sup>27</sup>Приведенные выводы подготовлены на основе заключений, сделанных Б. Оберхолстером, см. *Oberholster B. Management — a Christian Perspective...* P. 233.

<sup>28</sup>*Сизов В.С. Библия как учебник управления...* С. 35.

работником следует понимать управляющего организацией: в отличие от своих подчиненных он несет больше ответственности. Тем самым Бог на имеющих большие дары возлагает и большую ответственность с перспективой умножения этих даров. С одной стороны, руководителю подчиняются многие сотрудники, с другой, по замечанию Б. Оберхолстера<sup>29</sup>, он находится в подчинении у Бога. В этом, возможно, главное отличие христианского руководителя от светского начальника.

### **Принципы взаимоотношения руководителя со своими подчиненными**

Современное руководство нередко относится к своим подчиненным как кадровому ресурсу. При таком положении дел работники предприятия воспринимаются как принадлежность к какому-либо определенному классу, несущественно отличающемуся от других ресурсов. Интерес к персоналу обуславливается только тем, чтобы укрепить позиции организации. Деятельность руководителя сводится к эксплуатации сотрудников предприятия в погоне за материальной выгодой, в то время как их потребности удовлетворяются на минимальном уровне. Индивидуальный вклад в достижение цели организации не имеет значения. На этом, в частности, останавливает свое внимание В.С. Сизов. Он полагает, что для всех научных школ управления «характерен единый недостаток: в той или иной степени манипулирование людьми, выступающими в качестве объектов управления, то есть использование людей только в качестве средства достижения целей, которые ставит перед собой управляющий субъект»<sup>30</sup>. Однако библейский взгляд на человека совершенно иной, чем в тех организациях, где человеческая личность воспринимается лишь как элемент системы. Личность понимается как творение по Божьему образу, на что отчетливо указывает автор книги Бытия: «И сотворил Бог человека по образу Своему» (Быт 1:27). По замечанию прп. Иоанна Дамаскина «выражение «по образу» указывает на способность ума и воли»<sup>31</sup>. Следовательно, человек очень сильно отличается от окружающего мира. Отсюда можно вывести понятие о человеческом достоинстве, о котором свидетельствует псалом книги пророка Давида: «Что есть человек, что Ты помнишь его, и сын человеческий, что Ты посещаешь его? Не много Ты умалил его пред ангелами: славою и честью увенчал его; поставил его владыкою

---

<sup>29</sup> Oberholster B. Management — a Christian Perspective... P. 233.

<sup>30</sup> Сизов В.С. Библия как учебник управления... С. 32.

<sup>31</sup> Иоанн Дамаскин, прп. Точное изложение православной веры. М.: Издательство Сретенского монастыря, 2013. С. 108.

над делами рук Твоих; всё положил под ноги его: овец и волов всех, и также полевых зверей, птиц небесных и рыб морских, все, преходящее морскими стежками» (Пс 8:5–9). Бог сотворил человеческую личность с одной стороны, как индивидуальную, с другой — как социальную, общественную сущность, предназначенную для общения с Ним и другими людьми. С одной стороны, на страницах Библии имеются рассказы об исторических личностях святых Авраама, пророка Давида, апостола Павла и других, которые, кажется, рассматриваются индивидуально, часто вне контекста исторических событий, а с другой — повествования об обществах людей, обосновывающие данное утверждение. В книге Левит находим божественное постановление: «И буду ходить среди вас и буду вашим Богом, и вы будете моим народом» (Лев 26:12). Эти слова показывают, что Бог воспринимает израильтян не по отдельности, а как единый народ. В соборном послании апостол Петр пишет: «Вы — род избранный, царственное священство, народ святой, люди, взятые в удел, дабы возвещать совершенства Призвавшего вас из тьмы в чудный Свой свет» (1 Пет 2:9). В данном случае образ Божий в человеке выражается не только в индивидуальности, но и в социальности, являющейся отражением божественной природы, которая одна, а личностей Бога — три. Между лицами Святой Троицы всегда происходит общение. Это наглядно видно из молитвы Христа в Гефсиманском саду, где Он обращается к Своему Небесному Отцу (Ин 17). То, что Святая Троица отображается в человеческой природе, подчеркивал свт. Игнатий (Брянчанинов): «Образ Троицы-Бога — троица-человек. Три лица в троице-человеке — три силы его духа, которыми проявляется существование духа»<sup>32</sup>. Из этого следует, что образ Божий есть в каждом человеке, и проявляется в человеческом достоинстве, половой дифференциации, семье, объединении людей в виде организаций, коллективов, а также в том, что человек индивидуален. Однако вследствие грехопадения произошел разрыв его со своим Творцом. Вместо подчинения своей воли божественному промыслу человек после грехопадения подчинил себя самому себе. Над ним стало довлеть эгоистическое начало, при котором не Бог, а человек оказался центром вселенной. В нём появилась безграничная жажда власти над своими братьями. Эгоизм представляется главной причиной омрачения божественного образа в человеческом естестве. Евангельской заповедью о любви в Нагорной проповеди Христос дает возможность восстановить в себе этот образ: «Как хотите, чтобы с вами поступали люди, так и вы поступайте с ними» (Лк 6:31). Имея в виду эти слова, настоятель Свято-Данилова монасты-

---

<sup>32</sup> *Игнатий (Брянчанинов), свт.* Аскетические опыты // *Игнатий (Брянчанинов), свт.* Избранные творения. Аскетические опыты. В 2 т. Т. II. М.: Сибирская благовонница, 2012. С. 78.

ря архимандрит Алексей указывает на то, что управление должно заключаться не только в строгости, но и в снисходительности к подчиненным<sup>33</sup>. Менеджеру необходимо учитывать всю сложившуюся ситуацию после грехопадения в работе со своими сотрудниками, строя свои взаимоотношения с ними на основе евангельской заповеди о любви. Для руководителя организации, придерживающегося христианского мировоззрения, Иисус Христос представляет собой образец для подражания в любви и милосердии к окружающим людям. Для управляющего его подчиненные — друзья и близкие люди. На администратора возлагается, согласно евангельской заповеди, ответственность и забота о каждом члене организации, не обращая внимание на его негативные личностные качества. Примером заботливого отношения и чуткого внимания к ближним является Христос, Который не презирал людей с социальным положением, не позволявшим, согласно правилам иудейской религии, любое общение или оказание помощи. Так, Он не гнушался женщины, которую уличили в прелюбодеянии (Ин 8:3, 10–11). Тема милосердия и любви пронизывает притчи о заблудшей овце (Мф 18:11–14), о добром самаритянине (Лк 10:25–37), о блудном сыне (Лк 15:11–24) и другие евангельские повествования. Христос является примером в управлении организацией не только как духовный, но и как светский руководитель. На протяжении нескольких лет Он возглавлял две группы Своих учеников, первая из которых состояла из двенадцати апостолов, вторая — из семидесяти Его последователей, которые потом также стали называться апостолами. В статье «Библия как учебник управления» В.С. Сизов называет Иисуса Христа «первым и образцовым «новозаветным управленцем»<sup>34</sup>.

Возвращаясь к вопросу об образе Божьем в человеке и грехопадении, которое омрачило этот образ, необходимо подчеркнуть, что его восстановление произошло благодаря искупительной жертве Христа. Задача руководителей и их подчиненных в этом случае состоит в том, чтобы посредством плодов этой спасительной жертвы преобразить свою человеческую природу. И здесь решающую роль играет вера в Бога, которая, по словам апостола Павла, оправдывает человека перед Ним: «Человек оправдывается... только верою в Иисуса Христа» (Гал 2:16). Если в организации работает преимущественно христианский коллектив, то одним из главных его факторов должна стать именно эта вера. Она во многом, как пишут Р. Мартинес и Л. Густафсон, оказывает положительное влияние на функциональность и производительность организации, по-

---

<sup>33</sup>Алексий (Поликарпов), архим. С надеждой на Божью милость // Экономические стратегии. 2009. № 47. С. 18.

<sup>34</sup>Сизов В. С. Библия как учебник управления... С. 33.

сколькo она является наиболее сильной мотивацией труда<sup>35</sup>. В таком коллективе меньше этических проблем<sup>36</sup>. Задача менеджера заключается в том, чтобы он сам и его подчиненные непосредственно участвовали в вопросах веры. Полагаясь на христианство, можно ожидать, что коллектив организации станет ближе к евангельским идеалам. В этом контексте организация перестает быть системой механизмов, она больше походит на живой организм, состоящий из живых людей, подобно Церкви как Телу Христову (1 Кор 12:14–27).

### Образ руководителя как слуги и как пастыря

Фигура руководителя в библейском понимании представлена в двух образах, слуги и пастыря. Первую модель управления рассматривали авторы монографии «Библейские принципы управления»<sup>37</sup>, Р. Мартинес и Л. Густафсон<sup>38</sup>, К. Косеоглу и А. Угурлу<sup>39</sup>, М. Раш<sup>40</sup>. Аргументированной видится та их точка зрения, согласно которой в Священном Писании Иисус Христос как руководитель являет себя ученикам в образе слуги. В евангелии от Луки Спаситель за Евхаристией говорит апостолам: «Я посреди вас как служащий» (Лк 22:27). Блаж. Феофилакт Болгарский, перефразируя эти слова, пишет: «Я не так сделал, чтобы одному послужил, а другому нет, а всем вам равно»<sup>41</sup>, то есть без лицепрятия, всем как друзьям. Во время Тайной вечери (Мф 26: 17–30; Мк 14:12–26; Лк 22:7–39; Ин 13–17; 1 Кор 10:16; 1 Кор 11:23–25) Иисус Христос озвучил всем присутствующим евангельский принцип управления: «Кто хочет быть первым, будь из всех последним и всем слугою» (Мк 9:35); в другом месте Он говорит: «Кто хочет быть большим между вами, да будем вам слугою» (Мк 10:43). Руководителю-слуге соответствует христианская добродетель смирения. Управленческая деятельность для такого начальника представляется не как работа, заключающаяся в выполнении формальных должностных обязанностей, а как служение. При этом образ руководителя-слуги, как полагают Р. Мартинес и Л. Густафсон, не должен ассоциироваться со слабой фигурой, в ней нет ложной скромности, она полна героизма<sup>42</sup>. Такие предводители израильско-

<sup>35</sup> *Martinez R., Gustafson L. Teaching Strategic Management from a Christian Perspective... P. 11.*

<sup>36</sup> *Ibidem.*

<sup>37</sup> *Biblical Management Principles... P. 57–65.*

<sup>38</sup> *Martinez R., Gustafson L. Teaching Strategic Management from a Christian Perspective... P. 24.*

<sup>39</sup> *Köseoğlu K., Uğurlu A. Christianity and Management... P. 22–23.*

<sup>40</sup> *Rush M. Management: a Biblical Approach... P. 4–8.*

<sup>41</sup> *Феофилакт Болгарский, блаж. Толкование на святое Евангелие: в 2 т. Т. II. М.: Сибирская благозвонница, 2010. С. 146.*

<sup>42</sup> *Martinez R., Gustafson L. Teaching Strategic Management from a Christian Perspective... P. 24.*

го народа, как пророк Моисей, псалмопевец царь Давид, оказались героями своего времени, которых отличали стойкость и мужество. С другой стороны, они же посвятили всю свою жизнь служению своему народу.

Наглядный пример неправильного понимания управления как служения людям демонстрируется просьбой матери сыновей Зеведеевых, согласно евангелию от Матфея: «Скажи, чтобы сии два сына мои сели у Тебя один по правую сторону, а другой по левую в Царстве Твоем» (Мф 20:21). Она попросила Иисуса Христа о том, чтобы Он предоставил ее сыновьям почетные места в Его царствии, на что обращают внимание авторы толковой Библии под редакцией А.П. Лопухина и преемников<sup>43</sup>, чтобы они могли вместе со Христом владычествовать над миром. В ответ Спаситель говорит: «не от Меня зависит, но кому уготовано Отцем Моим» (Мф 20:23). Так, Христос показывает, что Он как Сын Божий хотя и равен по власти Своему Отцу, однако находится в Его послушании<sup>44</sup>. В этом видится наглядный пример Христа как слуги, пример всем людям, в особенности тем, кто занимает административные должности. Руководствуясь этим, М. Раш отмечает, что начальник должен охотно служить людям, заботясь об их дальнейшем благе: «Христианский руководитель должен служить тем, кто под его властью, помогая им достичь максимальной эффективности»<sup>45</sup>.

Другой евангельский образ, который может быть применим к управляющему, это образ пастыря. В ветхозаветной истории с пастухами сравнивались предводители израильского народа, например, Иисус Навин: «И сказал Моисей Господу, говоря: да поставит Господь... над обществом сим человека... который выводил бы их и который приводил бы их, чтобы не осталось общество Господне, как овцы, у которых нет пастыря. И сказал Господь Моисею: возьми себе Иисуса, сына Навина» (Числ 27:15–18). Такой образ, не вызывает изумления, поскольку пастухами являлись многие жители Востока. Из Священного Писания, например, известно, что пастухами были пророки Моисей (см. Исх 3:1) и Амос (см. Ам 7:14). Вероятно, лучше всего образ пастыря раскрывается через евангельскую притчу о добром пастыре и наемнике (Ин 10:1–16). Суть её в том, что пастырь, т.е. хозяин-пастух, входит в овчий двор через дверь, овцы знают его голос, поэтому слушаются, наемник же плохо охраняет овец, поэтому их расхищают волки, а также воры и разбойники, которые входят не через дверь. В данной притче есть два главных персонажа, как отмечают авторы тол-

---

<sup>43</sup>Толковая Библия под ред. А.П. Лопухина и преемников // Сайт «Азбука веры». URL: [http://azbyka.ru/otechnik/?Lopuhin/tolkovaja\\_biblija\\_51=20](http://azbyka.ru/otechnik/?Lopuhin/tolkovaja_biblija_51=20) (дата обращения: 21.11.2014).

<sup>44</sup>Там же.

<sup>45</sup>*Rush M. Management: a Biblical Approach...* P. 4.

ковой Библии: «пастырь добрый», которому овцы принадлежат как собственность, и пастырь-наемник, пренебрежительно относящийся к порученному ему делу<sup>46</sup>. Христос раскрывает слушателям притчи признаки «добрého пастыря», которым, в действительности, является Он Сам: «Я есмь пастырь добрый» (Ин 10:11). Во-первых, пастырь входит прямым путем через двери. Если проводить параллель между руководителем и пастырем, то руководитель должен быть открытым в общении со своими подчиненными: не лицемерить, не изворачиваться, обходиться с персоналом без лукавства. Во-вторых, овцы знают голос пастыря и слушаются его, то есть, как правило, сотрудники организации знают внутренние качества руководителя, его поступки, поэтому доверяют ему. Именно на доверии и строятся взаимоотношения менеджера и его сотрудников. В-третьих, пастырь знает своих овец по имени, выводит их на пастбище, идет перед ними. Так, руководитель имеет индивидуальный подход к каждому сотруднику, относясь к нему как ценному работнику, в том числе, за его личностные качества. Руководитель готов взять многие проблемы организации под свою ответственность, жертвуя своими интересами.

Эта модель управления, как считают Р. Мартинес и Л. Густафсон, включает в себя два элемента: руководитель определяет стратегию управления, защищает организацию от всевозможных внешних рисков и внутренних конфликтов. Второй элемент включает в себя сохранение власти над сотрудниками<sup>47</sup>.

В контексте пастырской модели уместно рассмотреть слова апостола Павла, показывающие, что одним из компонентов управления организацией является власть руководителя. Кратко проанализируем известные строки из его Послания к Римлянам: «Всякая душа да будет покорна высшим властям, ибо нет власти не от Бога; существующие же власти от Бога установлены» (Рим 13:1). Свт. Иоанн Златоуст, проясняя смысл этих слов, пишет, что здесь «идёт речь не о каждом начальнике в отдельности, но о самой власти... Так как равенство часто доводит до ссоры, то Бог установил многие виды власти и подчинения... А безначалие... бывает причиной беспорядка»<sup>48</sup>. Нередко власть имеет свое конкретное значение — способность одних людей навязывать волю другим людям с помощью каких-либо средств. Власть, данная Богом, не нуждается в этом,

---

<sup>46</sup>Толковая Библия под ред. А.П. Лопухина и преемников // Сайт «Азбука веры». URL: [http://azbyka.ru/otechnik/?Lopuhin/tolkovaja\\_biblija\\_54=10](http://azbyka.ru/otechnik/?Lopuhin/tolkovaja_biblija_54=10) (дата обращения: 21.11.2014).

<sup>47</sup>Martinez R., Gustafson L. Teaching Strategic Management from a Christian Perspective... P. 24.

<sup>48</sup>Иоанн Златоуст, свт. Беседы на послание к Римлянам: Полное собрание творений. Т. 9. Ч. 2. Эл. версия: Сайт «Предание.ру». URL: <http://predanie.ru/lib/book/read/68218/> (дата обращения: 05.11.2014).

примером чего является Иисус Христос, к проповеди Которого многие прислушались, потому что Он «учил их, как власть имеющий, а не как книжники и фарисеи» (Мф 7:28–29). Потенциально на тех же основаниях власть, данную Богом, могут иметь многие руководители-христиане.

### **Внутренние качества руководителя**

При рассмотрении христианских добродетелей, которыми должен обладать руководитель организации, мы во многом ориентировались на замечательное исследование Эрмелинды Аперочо-Тамбалкве<sup>49</sup>, упоминаемое в начале нашей статьи. Его автор на основе Библии анализирует следующие христианские качества в контексте управленческой деятельности: верность или преданность своему делу, послушание или повиновение, ответственность, уважение, креативность или творчество, мудрость, вежливость, услужливость, честность<sup>50</sup>. Наиболее важными в управленческой деятельности нам показались послушание (подчинение) и ответственность. Эти качества и будут нами рассмотрены.

*Послушание (подчинение).* Важнейшей христианской добродетелью в управлении организацией является послушание, или подчинение, повиновение. О ней апостол Павел в Послании к Ефесянам пишет: «Повинуйтесь друг другу в страхе Божьем» (Еф 5:21). Повиновение, как отмечает блаж. Феофилакт Болгарский, происходит не по каким-то мирским или человеческим расчетам, а по любви к людям и благоговению к Богу<sup>51</sup>. Следствием этого может быть установление прочных связей между администрацией и работниками в организационной сфере деятельности, как отмечает в своей статье Е. Аперочо-Тамбалкве<sup>52</sup>. Рассматривая социальные взаимоотношения, апостол Павел делает акцент на соотношение категорий раба и господина, которые можно перенести и на трудовые отношения между руководителем и его подчиненными: «Рабы, повинуйтесь господам своим по плоти со страхом и трепетом, в простоте сердца вашего, как Христу» (Еф 6:5). В греческом тексте Священного Писания этот стих начинается обращением: Οἱ δοῦλοι, ὑπακούετε...<sup>53</sup>. Именно ὑπακούετε в Синодальном переводе Библии передаётся как «повинуйтесь». И.Х. Дворец-

---

<sup>49</sup> *Aperocho-Tambalque E.* Christian Values in Teaching Office Management... P. 283–302.

<sup>50</sup> *Ibidem.*

<sup>51</sup> *Феофилакт Болгарский, блаж.* Толкование на Послание к Ефесянам святого апостола Павла // Православие и мир. URL: <http://lib.pravmir.ru/library/readbook/1062> (дата обращения: 22.11.2014).

<sup>52</sup> *Aperocho-Tambalque E.* Christian Values in Teaching Office Management... P. 290.

<sup>53</sup> См. *Westcott B. Hort F.* The New Testament in the Original Greek. London: Macmillan, 1895. P. 615.



кий предлагает такой перевод начальной формы этого слова (ὁλακοῦω): «прислушиваться, вслушиваться, внимать, откликаться, отвечать, слушаться, подчиняться»<sup>54</sup>. Из этого следует, что апостол не акцентирует внимание на полном подчинении рабов воле господ, скорее, послушанию, проявлении внимания к ним, поскольку «должно повиноваться больше Богу, нежели человекам» (Деян 5:29). Руководители, подчиняющиеся высшему начальству, находятся в большем подчинении у Бога, на что указывают Р. Мартинес и Л. Густафсон<sup>55</sup>. В молитве «Отче наш» имеется обращение к небесному Богу-Отцу: «да придет Царствие Твое, да будет воля Твоя, яко на небеси, и на земли» (Мф 6:9–10). Если это обращение — от лица руководителя организации, в этом случае просьба к Богу может заключаться в том, чтобы вся его управленческая деятельность находилась в божественном ведении.

Помимо главного руководителя в состав крупной организации входят менеджеры среднего звена. На них возлагаются ответственные задачи по управлению ей. Выполнение этих задач не всегда соответствует нравственным нормам, границам допустимого. В соответствии со словами апостола Павла грань недопустимого начинается с того момента, когда возложенные руководителем обязанности незаконны или аморальны, действия руководителя противоречат божественным заповедям (Еф 6). Примером этого служит библейский эпизод, в котором царь Давид приказал полководцу Иоаву поставить Урию Хеттеянина в первые ряды войск там, где могло произойти самое жестокое сражение, с тем, чтобы Урия погиб на войне (2 Цар 11). Иоав подчинился Давиду, хотя это приказание царя противоречило заповеди «Не убивай» (Исх 20:13). Как подчеркивают в своем отчете участники семинара по христианскому менеджменту, проходившего в 2001 году в Эфиопии, менеджеры среднего звена, подчиняясь более высокому начальству, всегда находятся в положении риска<sup>56</sup>.

В шестом стихе шестой главы Послания к Ефесянам апостол Павел, наставляя работников, указывает: «[слушайтесь] не с видимою только услужливостью, как человекоугодники, но как рабы Христовы, исполняя волю Божию от души» (Еф 6:6). Данные слова, безусловно, означают, что сотрудник всегда, когда находится на работе, должен исполнять свои профессиональные обязанности честно, в соответствии с евангельскими заповедями, исполняя то, что

---

<sup>54</sup> *Дворецкий И.Х.* Древнегреческо-русский словарь. В 2 т. Т. II. М.: Гос. изд-во иностранных и национальных словарей, 1958. С. 1665.

<sup>55</sup> *Martinez R., Gustafson L.* Teaching Strategic Management from a Christian Perspective... P. 22.

<sup>56</sup> *Principles and Practice of Christian Management.* Addis Ababa: Micah Network Workshop, 2001. P. 13.

на него возложено руководителем. Работник по отношению к своему администратору должен быть надежным, вызывая своим отношением к труду уважение и доверие. Соответственно менеджеры среднего звена должны поступать по тем же вышеописанным принципам, согласно словам апостола Павла, по воле Божьей (Еф 6:6), ведь власть человеку, как говорит Священное Писание, дается свыше, «ибо нет власти не от Бога; существующие же власти от Бога установлены» (Рим 13:1).

*Ответственность.* Труд, выполненный работником ответственно, будет оцениваться в более широком смысле не только руководителем, но и руководителем руководителей — Иисусом Христом, если этот труд рассматривать в евангельском контексте, например, исходя из содержания притчи о талантах. Менеджерам-христианам необходимо быть более чуткими и внимательными к своим подчиненным, ведь, как нами выяснено, они ответственны за свою управленческую деятельность перед Богом. В отличие от сотрудников исполнительного звена, на плечи руководителя возлагается особая ответственность, о которой говорится в евангелии от Луки: «От всякого, кому дано много, много и потребуется; и кому много вверено, с того больше взыщут» (Лк 12:48). «Слова «и от всякого, кому дано» ты должен понимать так, — пишет блаж. Феофилакт Болгарский, — кому много отдали в рост»<sup>57</sup>. Из данного толкования можно сделать вывод, что руководитель должен заботиться о росте внутренних нравственных качеств своих сотрудников. Начальник, следуя принципу ответственности за каждого вверенного ему работника, не только не имеет права грубо обращаться с ними, выдвигать несправедливые обвинения против них, заставлять выполнять сверхурочную работу, но и должен иметь индивидуальный подход к сотрудникам организации, обращая внимание на их нравственные качества. Бог призывает любого менеджера не становиться тираном, как пишет Е. Аперочо-Тамбалкве, а использовать свои стратегические возможности управления и власти на служение Ему через своих сотрудников<sup>58</sup>.

*От ответственности к планированию.* Согласно христианской эсхатологии, в судный день для Бога будут важны результаты земной жизни каждого человека, в том числе, как менеджер относился к своим подчиненным, потому что Христос в евангелии провозгласил один из важнейших принципов: «Итак, во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними»

---

<sup>57</sup> *Феофилакт Болгарский, блаж.* Толкование на Евангелие от Луки // Сайт «Азбука веры». URL: [http://azbyka.ru/otechnik/?Feofilakt\\_Bolgarskij/tolkovanie-na-evangelie-ot-luki=12](http://azbyka.ru/otechnik/?Feofilakt_Bolgarskij/tolkovanie-na-evangelie-ot-luki=12) (дата обращения: 22.11.2014).

<sup>58</sup> *Aperocho-Tambalque E.* Christian Values in Teaching Office Management... P. 291–292.

(Мф 7:12). Вероятно, больше не за качественно выполненную работу, а за ответственное отношение к ней Он даст земному руководителю награду — Царство Небесное. На этом фоне убедительно выглядит притча о десяти девах (Мф 25:1–13), в которой девы вышли навстречу своему жениху с зажженными светильниками. Пять из них для светильников взяли дополнительное масло. К моменту встречи жениха у других дев, которые не взяли масла, потухли светильники, за что они не были приняты на брачный пир. Блаж. Иероним Стридонский из этой притчи делает следующий вывод: «Так как мы все не знаем дня судного, то заботливо приготовим себе свет добрых дел...»<sup>59</sup>. По мнению В.С. Сизова, если применить толкование этой притчи к управленческой деятельности, то здесь речь идет о запасливости, терпении и бережливости<sup>60</sup>. К примеру, если имеется разработанный коммерческий план, и его необходимо реализовать к определенному дню, месяцу или году, то, как правило, выполнение этого плана редко совпадает с намеченными сроками. Тщательное планирование, которое можно сравнить с взятием масла для светильников, является необходимым условием решения конкретных задач в рамках системы управления.

Подобный образ мы находим в двух притчах, изложенных в евангелии от Луки. Первая повествует о том, что тот, кто вознамерился строить башню, будет считать перед ее закладкой все возможные издержки на ее строительство. А вторая — о царе, который, идя на сражение, будет советоваться с опытными людьми о реальном превосходстве своих войск над войсками противника и тактике предстоящего сражения (Лк 14:28–31). Эти иносказания напрямую можно отнести к планированию организационных проектов руководителем, на что акцентируют внимание К. Косеоглу и А. Угурлу<sup>61</sup>. В сфере управления это может означать реализацию привлекательного коммерческого проекта, перед которым следует провести его тщательную экспертизу. Будет ли он прочен и стабилен в своем развитии, хватит ли ресурсов для его воплощения: финансов, стройматериалов, юридической поддержки, например, со стороны городской власти? Безусловно, важнейшим фактором планирования и проектирования организационных проектов и моделей с христианской позиции является упование и надежда на Бога. Ведь Господь оказывает помощь тем, кто у Него просит на доброе дело, о чем говорится в Евангелии: «Просите, и дано будет вам; ищите, и найдете; стучите, и отворят вам» (Мф 7:7).

---

<sup>59</sup> *Иероним Стридонский, блаж.* Четыре книги толкований на Евангелие от Матфея. 1903. С. 265.

<sup>60</sup> *Сизов В.С.* Библия как учебник управления... С. 34.

<sup>61</sup> *Köseoğlu K., Uğurlu A.* Christianity and Management... P. 9.

## Практические рекомендации

Любой руководитель сталкивается с массой проблем. Их возникновение связано с результатами деятельности организации, которые отличаются от запланированных, с ошибочными действиями управляющего и сотрудников. Причины могут быть разными, от изначально ошибочных целей организации до умышленного нарушения техники безопасности. Для руководства в этом случае важными становятся не только теоретические знания, но и практические рекомендации по управлению организацией, которые можно найти на страницах Священного Писания.

Практические советы в Библии дают евангельские изречения. Например, высказывание о новых и ветхих одеждах, мехах и вине в евангелии от Луки: «Никто не приставляет заплат к ветхой одежде, отодрав от новой одежды; а иначе и новую раздерет, и к старой не подойдет заплата от новой. И никто не вливает молодого вина в мехи ветхие; а иначе молодое вино прорвет мехи, и само вытечет, и мехи пропадут; но молодое вино должно вливать в мехи новые; тогда сбережется и то и другое. И никто, пив старое вино, не захочет тотчас молодого, ибо говорит: старое лучше» (Лк 5:36–39). Некоторые толкователи этой притчи склоняются к тому, что под ветхими одеждами и мехами Иисус Христос имел в виду иудейскую религию, в которую невозможно встроить евангельское учение. Блаж. Иероним по этому поводу пишет: «Кусок новой ткани и новое вино должны быть понимаемы в смысле заповедей Евангелия, которых не могут выносить иудеи, чтобы разрыв не сделался еще большим»<sup>62</sup>. Примечательно это изречение тем, что Христос для её сюжета выбрал предметы из хозяйственного быта. Вероятно, поэтому данные слова можно истолковать применительно к конкретным правилам, которыми мог бы руководствоваться администратор. В.С. Сизов анализируя данные высказывания в контексте менеджмента, делает следующие выводы<sup>63</sup>:

1. Не следует поддерживать в организации те элементы, которые неэффективны и не приносят результата. К примеру, на убыточное предприятие, не стоит перенаправлять новые ресурсы в виде заводского оборудования, кадров из прибыльного нового предприятия. В противном случае старое предприятие с новым оборудованием и дополнительными кадрами будет малоэффективным, а вот новое ослабеет.

---

<sup>62</sup> Иероним Стридонский, блаж. Толкование на Мф 9:16 // Сайт «Оптина пустынь». URL: [http://bible.optina.ru/new:mf:09:16#blazh\\_ieronim\\_stridontskij](http://bible.optina.ru/new:mf:09:16#blazh_ieronim_stridontskij) (дата обращения: 23.11.2014).

<sup>63</sup> Сизов В.С. Библия как учебник управления... С. 35.

2. Неэффективно работающую систему организации лучше менять полностью. Например, если цех с изношенным оборудованием выпускает неконкурентоспособную продукцию, то лучшим вариантом выхода из положения будет строительство нового цеха с новым современным оборудованием, которое могло бы обеспечить производство прибыльным товаром.
3. Последнюю часть притчи о превосходстве старого вина над новым можно истолковать следующим образом. На уровне психологии сотрудники организации, если занимают определенную должность в течение многих лет, привыкают к своей работе. Такой контингент людей старается избегать переустройства производства. В этом случае реорганизацию следует проводить не сразу, а постепенно и поэтапно.

Немаловажным вопросом в сфере управления организацией выступает моделирование структуры управления. Организационная структура и механизмы контроля считаются ключевыми вопросами реализации стратегии управления. Проблема состоит в том, чтобы выбрать соответствующую стратегии структуру. Для небольших частных коммерческих компаний, как объясняют экономисты, чаще всего подходит функциональная структура<sup>64</sup>. В организациях, имеющих много подразделений или дивизий<sup>65</sup>, структура представляет собой М-образную форму<sup>66</sup> с различными разветвлениями<sup>67</sup>. В такой структуре наблюдается децентрализация власти. Рассматривая принципы управления, основанные на христианском взгляде на мир, по нашему мнению, учёные одобряют иерархические модели. Организация по Библии, как указывают К. Косоюглу и А. Угурлу, должна иметь пирамидальную форму управленческой структуры<sup>68</sup>.

<sup>64</sup> *Martinez R., Gustafson L. Teaching Strategic Management from a Christian Perspective...* P. 22–23.

<sup>65</sup> Дивизия — самостоятельное подразделение (предприятие), входящее в организацию, пространственно отделенное от других подразделений (предприятий), имеющее собственную сферу деятельности. См.: *Созинов В.А. Исследование систем управления: учебное пособие.* Владивосток: Изд-во ВГУЭиС, 2004. С. 87, 150.

<sup>66</sup> М-образная структура (м-структура, мультидивизиональная структура (англ. multidivisional) — организационная структура управления, состоящая из многочисленных уровней, с развитой децентрализацией. (Словарь терминов по институциональной экономике / Под ред. Г.А. Литвинцевой // НЭС: Национальная энциклопедическая служба. URL: <http://vocabulary.ru/dictionary/96> (дата обращения: 12.03.2015)).

<sup>67</sup> *Martinez R., Gustafson L. Teaching Strategic Management from a Christian Perspective...* P. 22–23.

<sup>68</sup> *Köseoğlu K., Uğurlu A. Christianity and Management...* P. 9.

Из ветхозаветной истории известен пример, когда Иофор советует Моисею назначить судей, которые бы возглавляли по тысяче, сто, пятьдесят и десять человек. Таким способом между судьями распределялись функциональные обязанности для эффективной реализации коллективного труда (Исх 18). По такому принципу иерархической структуры создавались приходы Церкви, а также другие ее организации. Такой процесс наблюдался еще в апостольские времена, когда существовала иерархия между апостолами, пресвитерами и диаконами (Деян 1:6; 1 Тим 3; Тит 1). Иерархическую структуру можно рассматривать в свете разговора Иисуса Христа с теми, кто мог бы стать усердным слугой (Мф 20:20–28). При рассмотрении данного вопроса заслуживает внимание учение апостола Павла о членах Тела Христова. Все части этого Тела, согласно апостолу, одинаково важны, однако некоторые из них в Церкви играют особую роль (1 Кор 12). Таким образом, проблема управленческих структур состоит в том, какие из них соответствуют христианским ценностям.

В процессе проектирования оргструктур нередко возникают вопросы относительно формирования кадрового состава. И здесь для осмысления, возможно, помогут эпизоды Ветхого Завета, одним из которых является история восстановления иерусалимского Храма, где «производители» «работ по дому Господню... нанимали каменотесов и плотников для подновления дома Господня, также кузнецов и медников для укрепления дома Господня. И работали производители работ, и совершилось исправление руками их, и привели дом Божий в надлежащее состояние его, и укрепили его» (2 Пар 24:12–13). Из этих строк становится очевидным, что кадровый состав формировался в соответствии с навыками, умением и опытом работы сотрудников, нанятых для реставрации Храма. В другом месте книги Паралипоменон говорится, что некоторые левиты при Храме занимали важные должности: «Из левитов же были и писцы, и надзиратели, и привратники» (2 Пар 34:13). Надо полагать, что в зависимости от своих талантов, умений, дарований на тех или иных левитов возлагались определенные обязанности по Храму. Проводя аналогию с управленческой сферой, руководитель при найме работников должен обращать внимание на таланты человека, который устраивается на работу, если имеется необходимость, назначать испытательный срок работы, во время которого можно определить, какие необходимые для работы способности имеются у потенциального работника организации.

В целях успешного функционирования системы управления организацией руководителю следует уделять особое внимание контролю над деятельностью ключевых категорий персонала. Применение функций системы контроля в организации можно увидеть из Священного Писания Нового Завета, где говорится,

что вокруг Христа собрались Его ученики и рассказали о результатах своей миссионерской деятельности: «И собрались апостолы к Иисусу и рассказали Ему все, и что сделали, и чему научили» (Мк 6:30; см. также Лк 9:10). Возможно, для Христа как Богочеловека эта отчетность не имела смысла, но для апостолов она, безусловно, пригодилась в их дальнейшей евангельской проповеди.

Несмотря на системный контроль и оценку труда, в организации часто возникают конфликты, которые не всегда однозначно решаются. Исходя из книги Притчей, прежде чем решить такую ситуацию, необходимо выслушать все стороны конфликта. Любая история звучит правдоподобной до тех пор, пока кто-то не озвучит ее в другой формулировке: «Первый в тяжбе своей прав, но приходит соперник его и исследывает его» (Прит 18:17). На основе мнений конфликтных сторон руководителем выносится объективное суждение. Однако, как считают авторы статьи «Христианство и менеджмент», это нужно не всегда<sup>69</sup>. Часто конфликт решается самостоятельно между сторонами без вмешательства администрации. Такой вариант решения проблем может быть основан на следующих евангельских словах: «Если же согрешит против тебя брат твой, пойди и обличи его между тобою и им одним; если послушает тебя, то приобрел ты брата твоего; если же не послушает, возьми с собою еще одного или двух, дабы устами двух или трех свидетелей подтвердилось всякое слово; если же не послушает их, скажи церкви...» (Мф 18:15–17), то есть, если сотрудник, который объективно не прав, не слушает своих коллег по работе, или своего начальника, то в этом случае необходимо обращаться к руководителю высшего звена.

Библия содержит множество решений, касающихся сферы управления. Выражением «Кесарево кесарю, а Божие Богу» (Мк 12:17) К. Косеоглу и А. Угурлу оправдывают уплату налогов<sup>70</sup>. Те же авторы обосновывают своевременную выплату заработной платы словами из Послания апостола Иакова: «Вот, плата, удержанная вами у работников, пожавших поля ваши, вопиет, и вопли жнецов дошли до слуха Господа Саваофа» (Иак 5:4)<sup>71</sup>. Библия, в действительности, есть неисчерпаемый источник ответов на многие вопросы практического характера. Об этом, например, может свидетельствовать тот факт, что из примерно 40 притч Иисуса Христа, 19 — об имуществе, распоряжении имением<sup>72</sup>.

---

<sup>69</sup> Köseoğlu K., Uğurlu A. Christianity and Management... P. 13–14.

<sup>70</sup> Ibidem. P. 15.

<sup>71</sup> Ibidem.

<sup>72</sup> См. Biblical Management Principles... P. 16.

### Актуальные вопросы, касающиеся христианского управления

Вопросы менеджмента, которые находятся на границе с христианским мировоззрением, безусловно, нуждаются в изучении. Один из них — проблема *частной собственности*. Может ли в рамках современной рыночной экономики иметь право на существование частная собственность, ведь объективно с христианской точки зрения она принадлежит не человеку, а Богу, поскольку Он является Творцом всего, в том числе и её.

Другой вопрос, который задают Р. Мартинес и Л. Густафсон, заключается в том, оправдана ли *конкуренция* между компаниями<sup>73</sup>? Если руководитель этим не занимается, можно ли назвать его робким и слабым, или же это проявление смирения? В противоположном случае, если начальник производства активно использует инструменты конкуренции, можно ли его назвать смелым и мужественным, ссылаясь на слова апостола Павла: «Ибо дал нам Бог духа не боязни, но силы» (2 Тим 1:7)? Может ли вера сотрудников организации стать конкурентным преимуществом над другими организациями?

Немаловажный вопрос, касающийся *реструктуризации*, когда происходит вынужденное увольнение работников. Является ли это обоснованным и насколько? Все эти вопросы нуждаются в скрупулезном научном изучении.

### Заключение

Результаты проведенного нами исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. Управление — одно из проявлений в человеке образа Творца или духовный дар, который дается Богом. Управление, данное Им, не нуждается в дополнительных функциях, направленных на создание и поддержание отношений между организацией и общественностью. Развивая в себе дар управления, менеджер уподобляется Богу, как Создателю и Руководителю Своего творения.
2. Духовно-этическая ориентация управленческой деятельности руководителя оказывает положительное влияние на эффективность и производительность организации, а также на повышение нравственных качеств её персонала. Приоритетная задача руководителя состоит в заботе о внутренних нравственных качествах своих сотрудников.

---

<sup>73</sup> Martinez R., Gustafson L. Teaching Strategic Management from a Christian Perspective... P. 6–11.



3. Управленческую деятельность можно назвать положительной в том случае, если ее цель и методы достижения соответствуют божественным заповедям, и если руководитель рассматривает свою работу через призму своих взаимоотношений с Богом.
4. Смысл управленческой деятельности не только в сохранении ресурсов организации, но и в преумножении потенциального их богатства. Награда от Бога земному руководителю в таком случае дается не столько за качественно выполненную работу, ее результат, сколько за ответственное отношение к ней. Труд, выполненный руководителем ответственно, будет оцениваться в более широком смысле Руководителем руководителей — Иисусом Христом.
5. Начальству организации следует предоставлять своим подчиненным возможность реализации их творческих идей, вместе с тем возвышая их за заслуги перед предприятием, материально стимулируя на дальнейшую работу.
6. Отношение управляющего к сотруднику должно проявляться не как к кадровому ресурсу, сравнимому с остальными материальными ресурсами организации, а с учетом его личностного и социального потенциала.
7. Модель христианского управления может быть основана на двух евангельских образах, слуги и пастыря. Исходя из второго образа, взаимоотношения менеджера и его сотрудников строятся на доверии. Руководитель-пастырь готов взять многие проблемы организации под свою ответственность, жертвуя своими интересами. Данный образ предполагает сохранение власти над сотрудниками.
8. На основе Священного Писания нами представлены некоторые практические рекомендации, касающиеся управления организацией. Во-первых, тщательное планирование является необходимым условием решения конкретных задач в рамках системы управления. Важнейшим фактором планирования и составления организационных проектов и моделей является упование на Бога. Во-вторых, не следует поддерживать в организации те элементы, которые неэффективны и не приносят результата. Неэффективно работающую систему организации лучше менять полностью. В-третьих, реорганизацию на производстве лучше проводить поэтапно. В-четвертых, приоритетными в управлении являются иерархические

и функциональные структуры. В-пятых, руководителю следует уделять внимание мониторингу деятельности сотрудников организации.

В заключение отметим, что наше исследование позволило в некоторой степени прояснить вопрос о библейских принципах управления организацией. В дальнейшем потребуются углубленное изучение сложных вопросов системы управления организацией с христианской позиции, послужит полезным стимулом чему послужит данная работа.

### Источники и литература

1. Библия. Книги Священного Писания Ветхого и Нового Завета. М.: Издательство Московской Патриархии Русской Православной Церкви, 2011. 1376 с.
2. *Ефрем Сирин, прп.* Творения: собрание сочинений: в 8 т. Т. 6. М.: Отчий дом, 1995. 485 с.
3. *Игнатий Брянчанинов, свт.* Аскетические опыты // *Игнатий (Брянчанинов), свт.* Избранные творения. Аскетические опыты. В 2 т. Т. II. М.: Сибирская благовонница, 2012. С. 78. 243 с.
4. *Иероним Стридонский, блаж.* Четыре книги толкований на Евангелие от Матфея. 1903. 390 с.
5. *Иоанн Дамаскин, прп.* Точное изложение православной веры. М.: Издательство Сретенского монастыря, 2013. 162 с.
6. *Иоанн Златоуст, свт.* Беседы на первое послание к Коринфянам // Сайт «Азбука веры». URL: [http://azbyka.ru/otechnik/?Ioann\\_Zlatoust/tolk\\_64=32](http://azbyka.ru/otechnik/?Ioann_Zlatoust/tolk_64=32) (дата обращения: 20.11.2014).
7. *Иоанн Златоуст, свт.* Беседы на послание к Римлянам: Полное собрание творений. Т. 9. Ч. 2 // Сайт «Предание.ру». URL: <http://predanie.ru/lib/book/read/68218/> (дата обращения: 05.11.2014).
8. *Иоанн Златоуст, свт.* Избранные творения. Толкование на святого Матфея евангелиста // Christian classics ethereal library. URL: [http://www.ccel.org/contrib/ru/Zlatmat2/Mat2\\_78.html](http://www.ccel.org/contrib/ru/Zlatmat2/Mat2_78.html) (дата обращения: 20.11.2014).
9. *Феодорит Кирский, блаж.* Творения. Изд. 2-е. М.: Свято-Троицкая Сергиева Лавра, 1905. 433 с.

10. *Феофилакт Болгарский, блаж.* Толкование на послание к Ефесянам святого апостола Павла // Сайт «Православие и мир». URL: <http://lib.pravmir.ru/library/readbook/1062> (дата обращения: 22.11.2014).
11. *Феофилакт Болгарский, блаж.* Толкование на святое Евангелие блаженного Феофилакта Болгарского в 2 т. Т. II. М.: Сибирская благовонница, 2010. 375 с.
12. *Алексий (Поликарпов), архим.* С надеждой на Божью милость // Экономические стратегии. 2009. № 4. С.14–19.
13. *Антонова Г.А.* Этика общения и управления персоналом организации. М.: Агентство печати «Наука», 2000. 216 с.
14. *Базаров Т.Ю., Еремин, Б.Л.* Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
15. Библейские принципы управления. Международный институт «Время жатвы», 2005. 187 с.
16. *Дворецкий И. Х.* Древнегреческо-русский словарь: в 2 т. Т. II. М.: Гос. изд-во иностранных и национальных словарей, 1958.
17. Религия в цифрах и фактах // Статистика.ру. URL: [http://statistika.ru/naselen/2007/12/05/naselen\\_9686.html](http://statistika.ru/naselen/2007/12/05/naselen_9686.html) (дата обращения: 19.11.2014).
18. *Сизов В.С.* Библия как учебник управления // Вопросы новой экономики. 2012. № 3. С. 32—38.
19. Словарь терминов по институциональной экономике / Под ред. Г.А. Литвинцевой // НЭС: Национальная энциклопедическая служба. URL:<http://vocable.ru/dictionary/96> (дата обращения: 12.03.2015).
20. *Созинов В.А.* Исследование систем управления: учебное пособие. Владивосток: Изд-во ВГУЭиС, 2004. 292 с.
21. Толкование на Евангелие от Матфея. Толковая Библия под ред. А.П. Лопухина и преемников // Сайт «Азбука веры». URL: [http://azbyka.ru/otechnik/Biblia/tolkovaja\\_biblija\\_51/](http://azbyka.ru/otechnik/Biblia/tolkovaja_biblija_51/) (дата обращения: 21.11.2014).
22. *Успенский Б.* Царь и император: Помазание на царство и семантика монарших титулов. М.: Языки русской культуры, 2000. 144 с.
23. *Шпак В.Л., Кузнецова Н.В.* Этика управления в российском бизнесе. Магнитогорск: Магнитогорский государственный университет, 2012. 43 с.

24. *Anthony M. Estep J.* Management Essentials for Christian Ministries. B&H Academic, 2005. 400 p.
25. *Aperocho-Tambalque E.* Christian Values in Teaching Office Management // International Faith and Learning Seminar. Helderberg College, 2005. P. 283–302.
26. Biblical Management Principles. Kurasa: Harvestime International Institute, 2001. 180 p.
27. *Oberholster B.* Management a Christian Perspective // International Faith and Learning Seminar. Helderberg College, 1993. P. 229–243.
28. *Köseoğlu K., Uğurlu A.* Christianity and Management. İstanbul: Yeditepe University Institute of Social Science Business Administration, 2006. 33 p.
29. *Martinez R., Gustafson L.* Teaching Strategic Management from a Christian Perspective. Seattle: Seattle Pacific University, 2003. 62 p.
30. Principles and Practice of Christian Management. Addis Ababa: Micah Network Workshop, 2001. 21 p.
31. *Rush M.* Management: a Biblical Approach. Wheaton, 2003. 225 p.
32. *Sebastian M.* Towards Effective Management of Faith-based Organisations: a Case Study of Baptist Relief and Development Agency. Kwame Nkrumah University of Science and Technology, 2010. 103 p.
33. *Virkler M., Virkler P.* Twenty Key Biblical Principles for Management. N. Y., 1989. 111 p.
34. *Westcott B., Hort F.* The New Testament in the Original Greek. London: Macmillan, 1895. 817 p.
35. *Woolfe L.* Leadership Secrets from the Bible: from Moses to Matthew: Management Lessons for Contemporary Leaders. New York: American Management Association, 2002. 240 p.