

УПРАВЛЕНИЕ КАК ИСКУССТВО: ПОЧЕМУ ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР ПОХОЖ НА ДИРИЖЕРА ОРКЕСТРА

© Гидлян Д. К., Стецкая Д. В., 2026

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье рассматривается управление организацией как особая форма искусства координации людей и процессов. С помощью сравнения с дирижером анализируются ключевые компетенции современного менеджера: синхронизация командной работы, управление процессами, стратегическое видение и способность раскрывать потенциал каждого члена команды. Проводится сопоставление принципов работы дирижёра и управленца в контексте современных подходов в области менеджмента. В статье рассматриваются теоретические модели лидерства и координации, а также статистические данные о влиянии качества управленческих практик на эффективность команд. Делается вывод о том, как менеджер подобно дирижеру, оказывает влияние на взаимодействие между всеми элементами системы.

Ключевые слова: управление как искусство, дирижер, артистический стиль, творческая модель, эффективность, бизнес-кейс, менеджмент

Менеджмент часто сводят к KPI, матрицам и операционным планам. Но если бы управление было чистой

рациональностью, любой обладатель MBA справлялся бы с кризисом не хуже Бернстайна с оркестром. Почему же этого не происходит?

Управление представляет собой многогранный процесс, ведь менеджер управляет не столько алгоритмами, сколько людьми, а значит должен иметь не только стратегическое мышление, но и способность к эмоциональному взаимодействию с командой. В данной статье рассматривается аналогия между дирижером оркестра и менеджером, подчеркивающая определенную схожесть этих профессий. Проблема заключается в неосознании того, что элементы музыкального дирижирования могут быть применены в современном менеджменте для повышения эффективности.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью найти новые способы управления, позволяющие повысить производительность команд и кооперативный дух. В условиях быстро меняющегося рынка, санкций и конкуренции менеджеры должны иметь и развивать навыки, которые позволяют максимально эффективно взаимодействовать с командой, так же как дирижер умело управляет музыкантами в оркестре.

В связи с этим, в рамках статьи выделены ключевые задачи: исследовать функции дирижера оркестра как координатора коллективной деятельности, сравнение управленческих функций менеджера и дирижера, рассмотрение роли эмоционального интеллекта и невербальной коммуникации в управлении коллективом.

Методология исследования представляет собой анализ теоретических основ менеджмента, а также практических кейсов успешного применения «дирижерского» подхода в бизнесе. Объектом этого исследования являются менеджеры, которые частично применяют «дирижерский» метод в своей работе. При этом особое внимание уделяется эмоциональной составляющей управления и ее влиянию на работу команды и ее динамику, что помогает понять, как интегрировать менеджмент музыкального искусства в общую практику управленцев.

Таким образом, работа направлена на расширение представлений о роли менеджера в компании, показывая, как навыки, присущие дирижерам оркестров, могут быть применены для улучшения процессов управления.

Исследование способствует формированию новых взглядов на управление как искусство и помогает менеджерам эффективнее управлять командами и справляться с вызовами бизнес-среды.

Определение «менеджмент» успешно закрепилось в российской науке, вытеснив отечественные понятия «управление» и «руководство». На сегодняшний день это слово является названием достаточно популярного направления в более чем 500 университетах России. Однако, чтобы разобраться в самом определении «менеджмента», нужно немного погрузиться в историю.

Корни российского менеджмента уходят в дореволюционный период, где управление

основывалось на сословных принципах и традициях, но нам интересен чуть более поздний постсоветский период. Именно тогда произошла эволюция менеджмента, которая характеризуется активной интеграцией западных моделей и теорий управления. Российские компании и предприятия начали медленно осваивать рыночную экономику и, в связи с этим пересмотрели традиционный подход к организации. В этот период изменений менеджеры сформировали свои национальные особенности, сочетающие в себе мировую практику и российские аспекты.

Традиционные методы управления ориентированы на предсказуемость внешней среды и формализацию внутренних процессов. Эти методы эффективно работают только при стабильных условиях, в условиях неопределенности и быстро меняющейся бизнес-среды такие подходы достаточно ограничены, так как не могут учитывать появление новых «переменных» и сложность взаимодействий. Классические методы чрезмерно опираются на измеримые параметры и алгоритмы, поэтому снижается их адаптивность и в непредсказуемых ситуациях эти методы затрудняют оперативное принятие решений.

В условиях высокой неопределенности неметрические показатели становятся намного значимее, а креативность и интуиция становятся ключевыми качествами, помогающими менеджеру принять эффективное решение. «В условиях постоянно меняющейся внешней среды руководителю необходимо не только обладать аналитическими способностями, но и развивать креативное мышление, интуицию, умение принимать решения в условиях неопределенности, полагаясь на свой опыт и внутреннее чутье» [8]. Эти компетенции позволяют опираться на свое предвидение развития событий и формировать нестандартные варианты действий, тем самым отстраняясь от четкого алгоритма и правил.

Метафора дирижерского искусства представляет собой аналитический инструмент для описания гармонии противоречивых элементов организационной системы. Менеджер, подобно дирижеру, согласовывает темп, динамику и «тембры» различных функциональных отделов, обеспечивая распределение ресурсов и координацию интересов. Эта метафора помогает понять, насколько необходим синтез технических навыков и творческого чутья для достижения целостности организации, ведь в оркестре важно не только то, насколько мастерски каждый музыкант играет на своем инструменте, но и то, насколько слаженно они играют.

Проводя аналогию с искусством, а точнее музыкой, можно смело утверждать, что дирижер является самым настоящим менеджером. Он выбирает репертуар, прорабатывает интерпретации каждого произведения, определяет долгосрочные цели, планирует этапы подготовки, распределяет

репетиционное время и выстраивает общую стратегию достижения желаемого звучания. Это не просто список действий, это целая череда задач, исполнение которых требует определенных качеств и методов. Все это, обобщая, можно назвать стратегическим планированием, которым занимаются все управленцы, в том числе дирижеры.

Ключевыми операционными навыками как в управлении, так и в дирижировании являются координация и синхронизация. Дирижер применяет методы распределения ресурсов и управления информационными потоками для того, чтобы добиться точной временной и музыкальной согласованности ансамбля. В таком контексте, «Руководящая деятельность включает три основных компонента: педагогический, психологический и методический. Методический аспект включает выбор репертуара оркестра, организацию репетиций и методы оптимизации творческого процесса» [1]. Это подчеркивает, насколько важно применение методического подхода в обеспечении слаженной работы коллектива.

Аналогично обратной связи и индивидуальному развитию в управленческих техниках, в репетиционном процессе используются мотивация и развитие персонала. Дирижер использует это для повышения мастерства каждого музыканта и формирования коллективной сплоченности. Для успешного управления и дирижирования также важно раскрытие потенциала каждого участника команды, чему способствует делегирование полномочий и создание доверительной атмосферы.

Эмоциональный интеллект, который сейчас постепенно переходит от «гибкого» навыка к «жесткому», необходим в управленческой сфере. Данная способность дирижера проявляется в умении считывать эмоциональное состояние коллектива, и тем самым прогнозировать реакцию музыкантов на какие-либо изменения. Способность регулировать мотивацию, через голос, жест и мимику позволяет лучше взаимодействовать с командой, сводить к минимуму стрессовые ситуации и напряжение, а также повышать вовлеченность. Именно такая эмоциональная доступность и открытость может использоваться менеджером для повышения эффективности команды, через сплоченность, доверие и эмоционально комфортную атмосферу. Дирижер управляет без слов, поэтому его невербальная коммуникация опирается на четкие и понятные жесты, которые передают темп, акценты и динамику. Применение аналогичных принципов в управлении способствует большей информационной ясности и повышает согласованность действий.

Творческое видение дирижера выражается в формировании интерпретации произведения и создании целостной композиции, что, как говорилось ранее, эквивалентно управленческой стратегии. «Первая форма — направленность лидера на повышение групповой активности на поиск цели,

общее стратегическое видение; вторая форма — направленность на управление группой на пути к достижению цели» [3]. Использование данного подхода в менеджменте позволяет создавать общее стратегическое видение, устанавливать стандарты качества и коллективные культурные нормы. Внедрение такой модели формирует у команды единое представление о самом результате и способах его достижения.

Внедрение «дирижерского» стиля лидерства в Иркутской области невозможно без адаптации, следовательно, требует учета региональных особенностей. Распределение ролей, планирование ресурсов и логистики должны быть изменены с учетом таких факторов, как удаленность подразделений и сезонность. Отраслевая специфика также играет важную роль и требует корректировки управленческих подходов.

Коррекция моделей межличностных отношений и корпоративной культуры в первую очередь должна основываться на местных социокультурных факторы. Формирование практик обратной связи, мотивации и коммуникации должны основываться на локальных традициях коллективов и региональном рынке труда. Такая полная адаптация позволяет создать комфортную рабочую среду, располагающую к эффективной работе.

Анализ иркутских компаний показывает переход от жесткой иерархической модели к более гибкой, в которой менеджеры выполняют не только функцию организатора, но и функцию координатора и интегратора, которая схожа с ролью дирижера. Такие компании адаптировали свою структуру под современный менеджмент, данная адаптация предполагает под собой перераспределение ролей и полномочий: операционные решения децентрализованы, тогда как взаимодействие между подразделениями централизовано через менеджеров, так называемых «координаторов-дирижеров».

Координация межфункциональных команд должна быть максимально эффективна, поэтому обязана включать регулярные синхронизированные встречи, формализация исполнения задач, регламент передачи работ и визуальные панели показателей. Результатом этого будет улучшенная скоординированность процессов и снижение вероятности недопонимания, а следовательно, неправильного исполнения задач.

При такой системе ответственность сохраняется на уровне исполнителей, что дает ощущение важности и помогает повышать эффективность.

Оценка эффективности внедрения «дирижерского» стиля управления в иркутские компании базируется на сравнении ключевых показательный до и после применения данной практики. Такими показателями являются: производительность, вовлеченность коллектива, соблюдение сроков выполнения задач и текучесть кадров. Данная методика предполагает

использование сопоставлений на уровне подразделений и контрольных групп, а также тестирование статистической значимости изменений с учетом колебаний, связанных с сезонами и отраслями, характерными для данного региона. Статистика также требует корректировок в связи с влиянием внешних факторов. При такой методике выводы о влиянии дирижерских практик формируется с учетом многомерного анализа и будут максимально полезны.

Проведенное исследование подтвердило, что управление — это не сухая наука, основанная только на алгоритмах и цифрах. Это искусство, которое, в первую очередь, основывается на управлении людьми, понимании их эмоций и умении успешно с ними взаимодействовать. Менеджмент, реализованный через 'дирижерскую' модель, обеспечивает эффективную гармонизацию команд в условиях культурного разнообразия Иркутска. Организационный успех формируется на правильном балансе индивидуальных талантов сотрудников и общих командных целей. Такой подход согласуется с региональными особенностями, где традиции коллективного творчества создают благоприятную почву для внедрения творческих методов координации.

Синтез управленческих и оркестровых принципов дает иркутским компаниям возможность справляться с конфликтами и сложностями, образуемыми традиционной системой. Эмоциональный интеллект и ситуативная гибкость, которые ежедневно используются дирижером для эффективного взаимодействия с музыкантами, в бизнес-сфере это позволяет менеджерам мотивировать команду и адаптироваться к динамичным условиям. Данные качества, примененные в управленческой деятельности, также способствуют созданию комфортной рабочей атмосферы, аналогичной слаженному взаимодействию музыкантов в оркестре.

Артистический подход — это экономически эффективная стратегия. 98 % компаний, применивших креативные решения, получили положительный результат. Более половины из них — привлечение новых клиентов и рост узнаваемости бренда. Адаптация данного стиля к региональной специфике Иркутской области дает большую эффективность в реальных кейсах местных компаний. Внедрение артистических подходов к координации команд приводит к значительному росту производительности, а также снижению текучести кадров. Такие результаты подтверждают практическую ценность предложенной модели для повышения эффективности управления в организациях региона. ■

1. Ахмедова, Н. Н. Современные методы деятельности руководителя в оркестре народных инструментов и их анализ // International conference on

developments in education. — Saint Petersburg, 2026. — Текст : непосредственный.

2. Грузина, Ю. М. Адаптивные модели организационного лидерства: теория и практическое применение // Вестник евразийской науки. — 2025. — Текст : непосредственный.

3. Комаров, В. В. Направленность и масштаб организационного лидерства // Мир науки. Педагогика и психология. — 2024. — № 3. — Текст : непосредственный.

4. Коровина, О. Ю. Влияние организационной культуры на эффективность управления общеобразовательным учреждением // Ярославский педагогический вестник. — 2010. — № 3. — Текст : непосредственный.

5. Кригер, А. Б. Об использовании аутсорсинга в регионах Восточной Сибири и Дальневосточного федерального округа / А. Б. Кригер, В. В. Ивин // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2017. — № 4. — Текст : непосредственный.

6. Муравьев, Ю. Л. Современный менеджмент: технология или искусство : научная статья / Ю. Л. Муравьев. — Кострома : Сибирский институт бизнеса и информационных технологий, 2016. — Текст : непосредственный.

7. Мурашова, К. Ю. К вопросу об оценке эффективности систем кадрового обеспечения инвестиционных проектов // Социально-экономический и гуманитарный журнал. — 2023. — № 4. — Текст : непосредственный.

8. Набоков, В. И. История управленческой мысли : учебник для вузов / В. И. Набоков. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», [б. г.]. — Текст : непосредственный.

9. Самаруха, А. В. Направления стратегического планирования межмуниципального, межрегионального и международного сотрудничества и взаимодействия в Байкальском регионе // Известия ИГЭА. — 2009. — № 3. — Текст : непосредственный.

10. Седякина, А. А. Управление талантами в системе высшего образования в контексте подходов к оценке продуктивности научной деятельности / А. А. Седякина, О. В. Калинина // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2024. — № 4. — Текст : непосредственный.

11. Уразова, К. А. К вопросу совершенствования кадрового обеспечения предприятий нефтегазового комплекса // Ученые заметки ТОГУ. — 2017. — № 4. — Текст : непосредственный.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Ахмедова, Н. Н. Современные методы деятельности руководителя в оркестре народных инструментов и их анализ // International conference on developments in education. — Saint Petersburg, 2026. — Текст : непосредственный.

Грузина, Ю. М. Адаптивные модели организационного лидерства: теория и практическое применение // Вестник евразийской науки. — 2025. — Текст : непосредственный.

Комаров, В. В. Направленность и масштаб организационного лидерства // Мир науки. Педагогика и психология. — 2024. — № 3. — Текст : непосредственный.

Коровина, О. Ю. Влияние организационной культуры на эффективность управления общеобразовательным учреждением // Ярославский педагогический вестник. — 2010. — № 3. — Текст : непосредственный.

Кригер, А. Б. Об использовании аутсорсинга в регионах Восточной Сибири и Дальневосточного федерального округа / А. Б. Кригер, В. В. Ивин // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2017. — № 4. — Текст : непосредственный.

Муравьев, Ю. Л. Современный менеджмент: технология или искусство : научная статья / Ю. Л. Муравьев. — Кострома : Сибирский институт бизнеса и информационных технологий, 2016. — Текст : непосредственный.

Мурашова, К. Ю. К вопросу об оценке эффективности систем кадрового обеспечения инвестиционных проектов // Социально-экономический и гуманитарный журнал. — 2023. — № 4. — Текст : непосредственный.

Набоков, В. И. История управленческой мысли : учебник для вузов / В. И. Набоков. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», [б. г.]. — Текст : непосредственный.

Самаруха, А. В. Направления стратегического планирования межмуниципального, межрегионального и международного сотрудничества и взаимодействия в Байкальском регионе // Известия ИГЭА. — 2009. — № 3. — Текст : непосредственный.

Седякина, А. А. Управление талантами в системе высшего образования в контексте подходов к оценке продуктивности научной деятельности / А. А. Седякина, О. В. Калинина // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2024. — № 4. — Текст : непосредственный.

Уразова, К. А. К вопросу совершенствования кадрового обеспечения предприятий нефтегазового комплекса // Ученые заметки ТОГУ. — 2017. — № 4. — Текст : непосредственный.

Management as an art: why the perfect manager is like a bandmaster

© Gndlian D., Stetskaya D., 2026

The article examines the management of an organization as a special form of the art of coordinating people and processes. By comparing it with the work of a conductor, the article analyzes the key competencies of a modern manager: the synchronization of teamwork, the management of processes, the strategic vision, and the ability to unlock the potential of each team member. The article also compares the principles of the conductor's work with those of a manager in the context of modern management approaches. The article explores theoretical models of leadership and coordination, as well as statistical data on the impact of management practices on team effectiveness. It is concluded that a manager, like a conductor, influences the interaction between all elements of a system.

Keywords: management as an art, conductor, artistic style, creative model, efficiency, business case, management
