

# ВВЕДЕНИЕ

## Кратко о себе

Я – Валентин Александрович Малютин, родился в славном городе Ленинграде в 1935 г.  
Ленинград – это город-герой!



**На фото Малютин В. А.  
с родителями до начала войны**

Мне довелось вместе с матерью – Литвиновой Лидией Николаевной, и братом Владимиром пережить блокаду и быть свидетелем единения и героизма ленинградцев.



**Малютин Александр  
Ефимович**



Отец мой, Малютин Александр Ефимович, в юности был участником революции, а затем прошел еще три войны. За свою службу он был награжден орденом Красной Звезды и медалями.



**Владимир и Валентин  
Малютины**

Вспоминая блокаду, хочу еще раз сказать **слова благодарности моей матери – Литвиновой Лидии Николаевне**. В самое тяжелое время она не нервничала, а вселяла в нас уверенность в том, что все будет хорошо.



**Дежурство девушек МПВО  
на крыше**

которых зажигалки бросали в бочку.

Перед войной мы с моим братом жили хорошо.

Война начиналась с воздушных боев в Ленинградском небе, но тогда не было страшно.

Самое тяжелое время блокады пришлось на конец 41 года.

Потом жить стало легче. Отец после перехода на ленинградский фронт смог помогать нам за счет своего военного пайка.

В начале блокады мы бегали в бомбо-убежище, но потом перестали и начали пережидать атаки, становясь в простенок в своей квартире.

Моя мать в блокаду была в МПВО и дежурила на чердаке. Она боролась с немецкими зажигалками. Я ей помогал. У нас была большая бочка с песком и большие клещи, с помощью

Несколько зданий, которые были рядом с моим домом на Моховой 27/29, были разрушены.

Запомнился разрушенный дом на углу Моховой и улицы Пестеля. Там обвалился весь лестничный проем, но на пятом этаже осталась вешалка, на которой весело чье-то пальто и шляпа.

В 1945 году мой отец был тяжело ранен под Берлином, и мы не знали, выживет он или нет.



**Зенитка на Марсовом поле**



**Преображенский собор**

Когда мать узнала о том, что отец выжил, она окрестила меня и моих братьев (Владимира и Александра) в Преображенском соборе.

Я благодарен родине, Советскому Союзу за то, что она дала мне путевку в жизнь.

Я был пионером, а после – комсомольцем. Существование в коллективе подталкивало нас к осмыслению таких понятий, как жизнь, справедливость и солидарность.

В 1953 г. окончил одну из лучших школ Ленинграда – № 181 на Соляном переулке, где были великолепные добрые и компетентные учителя, которым удалось не только передать мне свои знания, но и научить мыслить самостоятельно.



### **Школа № 181**

Мне повезло, что я учился в академии, которая по статистическим данным, опубликованным Роспатентом, имеет самый высокий индекс инновационной активности военных и гражданских вузов России, а по данным мониторинга патентования в наукоемком направлении, объединяющем области электроники, вычислительной техники, средств беспроводной связи и телекоммуникаций, Военная академия связи занимает 2-е место среди всех субъектов Российской Федерации. Одни из первых радиолокаторов были созданы в Академии. Талантливый конструктор и ученый Берия Серго Лаврентьевич закончил именно Академию Связи, хотя мог выбрать любой ВУЗ страны. На протяжении многих лет научно-педагогической деятельностью в Военной академии связи занимались ученые с мировыми именами.

Вспоминая школу, с удивлением думаю о том, что учительница литературы читала нам курс психологии – мотивы отношений между людьми.

В 1953 г. я поступил в Академию Связи, которую окончил в 1958.



**Курсант Малютин В. А.**

Ярким примером является один из создателей противоракетной обороны страны академик Г. В. Кисунько.

За время своей службы, я занимал разные должности в Советской Армии.

В 1964 поступил в адъюнктуру Академии Связи. После защиты диссертации был назначен на должность преподавателя.

Работа преподавателем была для меня как награда. Она давала возможность мыслить, возможность обсуждать варианты решения различных проблем.

Наиболее интересным для меня было проведение курсов повышения квалификации для офицеров-руководителей.

### **На этих занятиях происходило взаимное обучение:**

1. Я учил слушателей научным методам управления. Мы изучали деятельность руководителя как систему управления в целом, рассматривали примеры работы различных управленцев, а также разбирали действия моих подопечных с точки зрения системы управления.

2. Слушатели учили меня пониманию реальных проблем их оперативно-служебной деятельности и возможностям их рационального решения.



**Полковник Малютин В. А.**

Работа на курсах позволила мне написать учебник, в котором рассматривались проблемы управления и пути их решения с научной и практической точки зрения.

В 1987 г. я окончил службу в звании полковника, кандидата технических наук и доцента.



**Малютин Владимир Александрович  
окончил службу в звании  
подполковника**



**Малютин Александр Александрович  
окончил службу в звании  
майора**

Мои братья так же отличились на службе.

Я горжусь братом, который за свою службу был награжден званием «Почетный сотрудник КГБ».

После службы в армии я стал работать в промышленности.

**Хочу особо отметить, что я любил и люблю свою родину – СССР!** На мой взгляд, моя страна жила устремлениями и верой в лучшее будущее. Вместе с ней верил и я, что мы строили справедливое, эффективное и сильное социалистическое Государство.

Родина! С тобою бьется сердце!  
Тень вождей то блекла, то светла.  
Родина! Живешь и будешь жить ты вечно,  
Ты мне мать, а я – твое дитя.

Что (ты) значишь для меня? России «не объятье»,  
Неба синь и солнца теплота  
Ожидание завтрашнего счастья,  
И любимой в трепете глаза

Или то великое начало  
Устремлений к справедливости, добру,  
Что живущим ныне, щедро дало  
Прошрое, прогнавшее в нас тьму?

В прошлом том и искры анархистов  
И народников нагана сухой бой,  
И мечты далеких утопистов,  
И ушедших поколений строй.

Чьи заветы в каменном граните,  
В пламени горящего огня.  
Для себя, своих детей прочтите:  
Все ведь мы – потомки Октября.

Тысячи жизней, тысячи ярких искр,  
Тысячи не гаснущих огней.  
Путь к тому, что есть, он был не быстрый,  
Но он был проложен для людей.

Есть во мне чуть-чуть от анархиста,  
И народник в сердце у меня.  
Жизнь моя – она, наверно, искра  
От народа вечного огня.

В. А. Малютин

Здесь я хочу остановиться на своем нынешнем понимании событий, произошедших в нашей жизни.

Раньше мы верили, что решения власти обеспечивают стратегическое развитие страны и поэтому являются верными. Все мы гордились нашим Государством и нашими победами над Германией и Японией. Победами, которые были обусловлены не только героизмом народа, армии, но и успехами промышленности, науки и образования. На базе эффективной системы государственного управления во главе с И. В. Сталиным, системы государственного планирования (Госплана СССР), а также системы целевых министерств, было обеспечено рациональное управление всеми основными направлениями развития промышленности, науки, образования.





Сейчас же становится очевидным, что недостатки системы управления Государством, КПСС и обществом все-таки были, поэтому многие из провозглашенных ценностей не были достигнуты. Более того, системы управления партией, Государством, обществом, ее лидеры не смогли обеспечить эффективное управления страной, что в конечном итоге привело к проблемам в экономике, несправедливости жизни, деградации высших эшелонов власти и к развалу СССР.

Важнейшим недостатком власти было – базирование системы управления КПСС на принципах демократического централизма. С одной стороны, это позволяло успешно мобилизовать массы на решения важнейших проблем страны, с другой – создавало «вождей» в лице первых секретарей, которые при опоре на МВД и ФСБ создавали предпосылки нарушения демократии, проведение репрессий, принятие необоснованных решений.

К сожалению, практически не обсуждались реальные проблемы жизни страны, не предлагались пути их решения, что в дальнейшем и обусловило деградацию власти.

## **Системы управления как основа жизни и развития**

Я уже отмечал, что важнейшим благом, которое дал Создатель человеку, является то, что он наделил человека возможностью управлять собой и другими.

### **Этот Божий дар позволяет человеку:**

- 1.** Отражать и познавать окружающий мир и себя.
- 2.** Определять наиболее важные цели как в своей жизни, так и в жизни руководимой человеком организации. Такие задачи, как сохранение, продолжение и развитие.
- 3.** Принимать решения, направленные на достижение намеченных личных целей и целей руководимой организации, на базе эффективного использования имеющихся ресурсов.

4. Эффективно приспосабливаться к изменению внешних и внутренних факторов.

5. Рационально руководить разными организациями.

**Для решения проблем управления Создатель дал человеку две взаимно дополняющие системы управления:**

1. Систему управления, базирующуюся на инстинктах, эмоциях, чувствах.

2. Систему управления, которая использует:

- познавательные процессы получения информации об окружающем мире: ощущения, восприятие, представление, память, речь, внимание;
- преобразование этой информации в свои субъективные образы;
- принятие на базе сознания, мышления человека достоверных информационных решений и рациональных решений по использованию сил и средств.

Система управления, основанная на инстинктах, эмоциях, чувствах помогает человеку жить с момента его зарождения, вероятно, она отражает в себе наше бессознательное Я, хранящее в себе опыт жизни предшествующих поколений.

Наши чувства охраняют человека и подсказывают ему рациональные варианты действий в условиях минимума априорной информации.

Система управления, основанная на процессах познания, сознания, мышления, является системой, эффективность которой зависит от того, как человек организовал процессы познания и принятия решений. И здесь я хочу отметить, что для достижения успехов в этой деятельности необходимо знать особенности поведения человека, его способности принимать и реализовывать решения по оценке обстановки, уточнению целей деятельности и использованию имеющихся сил и средств для достижения намеченных целей.

Успех человека в решении задач управления определяется большим числом факторов: целями решаемых задач, имеющимися ресурсами, внутренними и внешними мотивациями, которые на него воздействуют, особенностями человека как личности.

Следует отметить, что эффективность, полезность решений по управлению организацией существенно зависит не только от компетентности руководителя, но и от его нравственности, его понимания добра (блага) и зла (греха). Эти нравственные мотивы – устои, заключаются прежде всего в той Вере, в тех моральных ценностях, которыми руководствуется человек при принятии решений, затрагивающих интересы других людей.

В христианстве понятие Блага входит в концепцию благодати, исходящей от Бога. Благо, дарованное человеку Создателем, отражает его нравственные ценности: любовь, доброту, честность, правдивость и верность. Деятельность человека становится благом, когда она способствует удовлетворению положительных человеческих потребностей, когда она способствует положительному развитию человека и человечества.

Следует заметить, что человек субъективен, и в некоторых случаях думая, что он делает Благо, в действительности он может нести людям Зло.

Понятие Благо отражает мотивы, направленные на удовлетворение позитивных потребностей человека. Это могут быть моральные ценности, а также стремление к свободе, как к необходимому условию развития, стремление к познанию истины, прогнозированию развития человека, человечества и мира. Главный из этих духовных мотивов и устремлений человека сформулировал Иисус Христос: «Возлюби ближнего как самого себя». Этот мотив определяет и другие нравственные, моральные ценности, которыми руководствуется человек, стремящийся нести благо другим людям – добро, честность, верность, справедливость и сострадательность.

Тот, кто считает веру в Создателя (Бога) – Благом, получает Благо от такого жизненного поведения. Любовь к ближнему делает благом заботу, помощь и сострадание.

Грех – по своему содержанию противоположен благу, любви. Он отражает нарушение человеком морально-этических правил, норм. При этом грехом может быть действие (или бездействие), слово, мысль, желание, чувство. Понятие греха предполагает вину и влечет за собой покаяние и наказание. Для человека основным сдерживающим фактором греха является совесть, его моральные устои, моральные устои общества, в котором он живет. Для христиан Грех – это не только проступок, но и несправедное желание, действие, отдаляющее его от людей и Бога.

Вера в Бога может избавить человека от греха. Каждый человек может обратиться к Богу со своими проблемами и получить одобрение на творение благих дел. Покаяние, исповедь предоставляет христианину возможность получить прощение грехов от самого Бога. Каясь в грехе, христианин и любой человек проявляет желание избавиться от него. При этом восстанавливается разрушенная связь между человеком и Богом, разорванная грехом.

Я хочу особо отметить, что руководитель, который несет народу Благо, выступает как посланник Бога и получает истинную душевную радость, истинное удовольствие от своих благодатных дел, ориентированных на принятие решений в интересах человека, общества, организации и Государства.

Отсутствие у руководителя высоких нравственных ценностей, ориентированных на благо людей, предопределяет, что деятельность организации зачастую будет направлена не на благо людей и государства, а на удовлетворение амбиций, корыстных интересов руководителя и аффилированных с ним групп лиц.

Руководители, в период правления которых сокращается срок жизни человека и происходит спад численности народа, несут Зло.

При этом в условиях сложности управления организацией, а именно – неопределенности внутреннего и внешнего окружения,

ограниченности временных и информационных ресурсов, эффективность деятельности при принятии решений становится определяющей.

Именно поэтому совершенствование и развитие системы управления государством, обществом, предприятием включает подбор и расстановку кадров. Кроме того, необходима объективная оценка деятельности руководителя, оценка того, насколько тот или иной руководитель несет народу Благо.

К сожалению, ошибки в управлении страной, и прежде всего, управление КПСС, обусловили, что Хрущев Н. С., Горбачев М. С. и Ельцин Б. Н. не принесли нашему народу Благо. Их деятельность вместо развития СССР стала причиной ее распада.

## Проблемы управления

Мне представляется, что важность анализа вопросов управления определяется ролью Создателя в нашей жизни. Как было отмечено в предшествующих материалах, **именно благодаря Создателю человек имеет способность:**

1. Принимать информационные решения по оценке событий, явлений, проблем внешнего окружения и себя.
2. Определять цели в своей жизни и цели различных организаций.
3. Разрабатывать и принимать решения, направленные на достижение намеченных целей на базе имеющихся ресурсов.
4. Эффективно приспосабливаться к изменению внешних и внутренних факторов.

При этом деятельность руководителя оценивается практическими успехами руководимой организации, тем, насколько деятельность организации несет народу Благо.

**Управленческая деятельность руководителя сложна, так как на нее оказывают влияние следующие факторы:**

- сложность управляемой организации;
- проблемы организации;
- неопределенность внешних и внутренних факторов;
- уровень компетентности руководителя;
- нравственность руководителя;
- особенности руководителя как личности;
- умение руководителя пользоваться методами системного анализа.

Исходя из всего вышеперечисленного, в данной работе вопросы управления будут рассматриваться на базе системных методов анализа.

Успехи СССР в промышленности, науке и образовании в значительной мере определялись эффективностью управления Государством, и в первую очередь государственным планированием (Государственный плановый комитет Совета Министров СССР). Это обеспечивало рациональное директивное управление всеми основными направлениями развития промышленности, науки, образования.

В целом, все успехи и недостатки нашей жизни определялись эффективностью управления партией, Государством. СУ государством представляла двухуровневую систему управления. На верхнем уровне стояла система управления КПСС, на втором уровне находилась система управления учреждениями, предприятиями. В основу СУ партией был положен предложенный В. И. Лениным принцип демократического централизма. «Демократический централизм» обеспечивал централизованное управление партией на базе четкой постановки «сверху» задач исполнителям, эффективного сосредоточения имеющихся ресурсов (сил и средств) для решения поставленных задач.

**Именно это в значительной мере определило успехи большевиков:**

- в гражданской войне;
- в проведении политики индустриализации;
- в победе в Великой Отечественной войне;
- в развитии страны.

**Для СУ партий, в условиях «Демократического централизма», было характерно:**

**1.** Сосредоточение основных властных полномочий в руках первых партийных секретарей, что усиливало централизованное управление, однако снижало значимость рядовых членов партии в выработке решений. Это приводило к фактической диктатуре первых секретарей и резкому снижению уровня демократии. Результатом стало стремление первых секретарей как можно дольше оставаться «вождями». В условиях, когда первым секретарям практически подчинялись органы МВД и КГБ, создавались возможности для нарушения демократии и проведения репрессий против собственного народа.

**2.** Выработка стратегических решений на пленумах партии обеспечивала определенную эффективность принимаемых решений.

**3.** Доминирующее влияние первых секретарей накладывало определенную субъективность на принимаемые решения. Важнейшие Государственные решения принимались ограниченной группой лиц (в ряде случаев недостаточно компетентных), без учета потребностей экономики и народа, общественного мнения и реального положения дел. Права граждан часто нарушались, что приводило к беззаконию.

**4.** Смена руководителей партии не была выборной и походила на небольшие перевороты. Отсутствие реальной демократии затрудняло приход в верхние эшелоны новых умных и инициативных людей, затрудняло принятие эффективных решений по управлению страной.

Хочу отметить, что, по моему мнению, именно «демократический централизм», власть первых секретарей, в том числе Н. С. Хрущева, а не И. В. Сталина, приводили к нарушениям прав граждан, беззаконию и репрессиям. Когда Н. С. Хрущев «разоблачил» культ И. В. Сталина, мне казалось, что он сделал благое дело. Однако анализ этого выступления показал, что Н. С. Хрущев руководствовался личными амбициями и ненавистью к И. В. Сталину. Материалы доклада не вскрывали истинных недостатков системы управления государством, обвинения в адрес Сталина были несправедливы.

К сожалению, в настоящее время трудно оценить то, насколько эффективно решались задачи управления, насколько объективно определялись проблемы жизни страны и рациональные пути их решения.

Такие руководители страны, как Н. С. Хрущев, М. С. Горбачев, Б. Н. Ельцин практически развалили рациональную систему управления страной.

Ввиду сложности решения проблем управления, в данной работе сделана попытка их комплексного анализа с учетом всей многогранности действующих внешних и внутренних факторов, а также психологических и управленческих особенностей руководителя.

## **Оценки деятельности руководителей**

Мне представляется, что объективная оценка деятельности того или иного руководителя проблематична. Исторические события и деятельность отдельных руководителей можно трактовать с позиций объективных и субъективных оценок. Часто – эти оценки субъективно дают последующие руководители, искажая их в свою пользу. Я считаю необходимым, при совершенствовании системы управления государством, иметь более или менее объективные оценки деятельности отдельных руководителей.



**Главными критериями оценки эффективности управления организацией или государством являются:**

1. Насколько руководитель и его фактическая система управления (СУ) представляет истинные цели, проблемы, потребности государства, народа (человека).

2. Насколько компетентность, нравственность, мотивации руководителя ориентированы на решение стоящих перед государством и народом задач, а не на решение задач сохранения личной власти и личного обогащения.

3. Каких практических успехов добился руководитель и его система управления по удовлетворению потребностей Государства, общества, человека на базе имеющихся ресурсов.

4. Насколько рациональны и реализуемы решения руководителя, его СУ, обеспечивающие достижение поставленных целей, с учетом всей совокупности действующих условий и ограничений. Здесь компетентность руководителя, его нравственность являются необходимыми условиями успешной деятельности государства.

5. Как созданная система управления не допускает принятия вредных для организации (народа) решений, отражающих те или иные интересы руководства и его близкого окружения.

Следует отметить, что при решении одних задач руководитель и его система управления могут быть эффективны, при решении других – они могут нести вред.

**Важнейшим критерием в оценке деятельности руководителя является обеспечение следующего:**

1. Необходимого уровня безопасности государства. Как житель блокадного Ленинграда, хочу отметить, что успешное решение этой задачи есть необходимое условие жизни и развития страны и ее народа. Хотелось бы поблагодарить В. В. Путина, который, как когда-то и И. В. Сталин, успешно решил эту задачу.

2. Высокого уровня развития экономики и обеспечение на базе этого достойного уровня жизни народа, т. е. уровня, при котором

большинство довольны условиями своей жизни и имеют возможность их улучшить, роста народонаселения и увеличения продолжительности жизни.

**Последнее проявляется:**

- в справедливом удовлетворении потребностей каждого гражданина в товарах, услугах, жилье, экологически здоровой среде обитания;
- в повышении качества жизни, что приведет к росту численности населения и увеличению продолжительности жизни человека.
- в возможностях получения каждым гражданином необходимого ему образования, медицинского обслуживания, доступа к культурным ценностям.

В настоящее время стратегическое развитие экономики как борьбу с инфляцией считаю не совсем верным. Основной упор необходимо делать на объемы реально выпускаемых товаров и услуг.

**3.** Необходимого для каждого гражданина социальной справедливости и уровня свобод. Президенту следует решить задачу обеспечения уважения к тем, кто построил СССР, и к тем, кто был их противниками. Не надо репрессий, но общенародная собственность должна вновь стать таковой.

Здесь важно обеспечить высокий уровень демократии, свободы для каждого гражданина. Каждый должен иметь право предлагать свои идеи по совершенствованию жизни страны, ее системы управления, а также давать оценку деятельности органов управления и должностных лиц.

Свобода – это важное и необходимое условие познания истины, условие нашего развития.

**4.** Формирования эффективной представительной власти и государственной системы общественного мнения для использования их при принятии решений по управлению государством.

Государственная система общественного мнения имеет цель вырабатывать объективную информацию о жизни страны и ее регионов для всех органов власти. Она аккумулирует из разных источников: СМИ, политических партий, выборных органов и материалов проводимых опросов. Любая раздача государственной собственности, использование личных отношений с правителем в интересах получения своей выгоды есть величайшая несправедливость государственной системы управления.

**«Только искренность может привести к правде»**

**В. А. Малютин.**

**5.** Возможности получения образования, медицинского обслуживания, доступа к культурным ценностям для каждого гражданина.

Важным здесь является то, что в условиях сложности управляемой системы, неопределенности внешних и внутренних факторов, принятые руководителем решения должны нести народу Благо. Понятие Благо отражает мотивы принятия руководителем решений, направленных на удовлетворение позитивных потребностей человека, его стремление к свободе (как необходимому условию развития), стремление к познанию истины.

В главе 10 и приложении № 1 мною проведена ориентировочная оценка деятельности отдельных руководителей по описанным выше критериям.