

Понятия гармонизации управления в игровых видах спорта

Григорьян Эрнест Р.

доктор философских наук, профессор социологии, академик РАЕН, профессор, Московский финансово-юридический университет (Москва, РФ)


 <https://orcid.org/0000-0003-1464-1637>

ernestgrig@hotmail.com

Аветисян Рубен Г.

аспирант кафедры Менеджмента

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

 <https://orcid.org/0009-0005-0026-4908>

hrantkstikyan@mail.ru

УДК: 304/316.6; EDN: IONLSI

DOI: 10.58587/18292437-2025.4-118

Ключевые слова и словосочетания: гармония, гармоничный менеджмент, спортивная команда, управление, коллектив, тренер, футбол, чемпион

Խաղային սպորտում կառավարման ներդաշնակեցման հասկացությունները

Գրիգորյան Էռնեստ Ռ.

փիլիսոփայության դոկտոր, պրոֆեսոր,

Մոսկվայի ֆինանսաիրավական համալսարանի (Մոսկվա, ՌԴ)

Ավետիսյան Ռուբեն Գ.

կառավարման ամբիոնի ասպիրանտ,

Մոսկվայի «Սիներջի» ֆինանսաարդյունաբերական համալսարանի (Մոսկվա, ՌԴ)

Անփոփազիր. Կառավարման ներդաշնակեցման հասկացությունները, ներդաշնակ կառավարումը լայն հոսքով մտել են սոցիալ-տնտեսական գիտությունների ժողովրդական գրականություն: Ներդաշնակության որոնման և նույնականացման կարևորությունն անկասկած է, քանի որ ներդաշնակությունն ավելի ու ավելի է հավակնում կառավարման ոլորտում նպատակահարմարության և կատարելության ամենաբարձր աստիճանի կարգավիճակին: Այս հոդվածում մենք առաջարկում ենք ներդաշնակ կառավարման հայեցակարգի տեղափոխումը խաղային մարզաձևերի, մասնավորապես, ֆուտբոլի ոլորտ: Հայտնի է, որ հենց այս ոլորտներն են հազվեցած ինտենսիվ սոցիալական հարաբերություններով և, առաջին հերթին, արժանի են ուսումնասիրության և հետազոտության ներդաշնակ վերլուծության և ախտորոշման մեթոդների միջոցով:

Հանգուցաբառեր և բառակապակցություններ` Հարմոնիա, ներդաշնակ Մենեջմենթ, սպորտային թիմ, կառավարում, հավաքական, մարզիչ, ֆուտբոլ, առաջնություն

The Concepts of Management Harmonization in Game Sports

Grigorian Ernest R.

Doctor of Philosophy, Professor of Moscow Financial and Legal University (Moscow, RF)

Avetisian Ruben G.

Postgraduate Student, Management Department Synergy University (Moscow, RF)

Abstract. The concepts of management harmonization and harmonious management have entered the Russian literature on socio-economic sciences in a wide stream. The importance of finding and identifying harmony is undeniable, as harmony increasingly claims the status of the highest degree of expediency and excellence in the field of management. In this article, we propose to transfer the concept of harmonious management to the field of game sports, in particular, football. It is known that these areas are saturated with intense social relations and, first of all, deserve to be studied and researched using methods of Harmonious Analysis and diagnosis.

Keywords & phrases: harmony, harmonious management, sports team, management, team, coach, football, championship

Теория и методология гармоничного менеджмента

Понятия гармонизации управления, гармоничного менеджмента, гармонии в области, экономики, управления, маркетинга, финансового

анализа и др. широким потоком вошли в российскую литературу по социально-экономическим наукам. Значимость поиска и выявления гармонии, гармоничности и гармонизации несомненна, поскольку гармония все более

претендует на статус наивысшей степени целесообразности и совершенства в сфере управления. Гармония как философская категория – это свойство мира и способ его особого восприятия, характеризующий онтологическое и гносеологическое своеобразие двуединого процесса развития отношений человека и мира. Гармония как соразмерность, уравновешенность, дополненность внутреннего и внешнего является ценностью как индивидуального, так и общественного бытия, отражая стремление к целостности, неразграниченности восприятия мира. Гармония снимает двойственность, противоречивость, двуединость основания мироздания. Через расширение природной гармонизации, по мнению ее теоретиков, должна осуществиться гармонизация социальная. В которой гармония понимается как высшая ценность существования, как бытие в восприятии субъекта.

Небольшой список статей, приведенный в Списке литературы, наряду со статьями ведущих авторов этого подхода – В. П. Шенягина [10], А. И. Ивануса [4], И. В. Прангишвили [7] – содержит и многие другие имена [1; 2; 3; 5; 6] что отражает популярность и распространенность этого подхода, называемого гармоничным менеджментом, к анализу состояния российской экономики и управления.

И как обычно бывает, новым концепциям из области экономики предстоит трансформироваться в методы, активно применяемые и в широком спектре социально-экономических наук, как это произошло с системными методами. В этой статье мы предлагаем перенос концепции гармоничного менеджмента на сферу игровых видов спорта, в частности, футбола и частично, хоккея. В то же время именно эти сферы насыщены интенсивными социальными отношениями и, в первую очередь, заслуживают изучения и исследования с помощью методов Гармоничного анализа и диагностики.

Каковы основные факторы, подлежащие гармонизации в повседневной деятельности менеджмента футбольного клуба?

Спортивный менеджмент в игровых видах спорта — это область управления, включающая особенности и координацию различных аспектов этой обширной сферы спорта. Он включает в себя финансовое планирование и бюджетирование, маркетинг и спонсорство, управление персоналом и командами, организацию соревнований и мероприятий, разработку программ и перспективных систем, охватывающих управление спортивными объектами и инфраструктурой, а также правовые и этические аспекты спорта. Спортивный менеджмент также может включать в себя управление отношениями с обществен-

ностью и создание средств массовой информации, целенаправленное развитие физических организаций, проведение анализа рынка и конкурентной среды, принятие решений по найму и контрактации спортсменов и тренеров, создание учебных заведений по подготовке резерва и т.д.

Поскольку одновременная гармонизация этой, довольно широкой сферы задач, труднодоступна, а тем более речь идет о новаторском подходе к организации и управлению футбольным клубом, то сосредоточимся на ключевой для спортивного мероприятия теме: гармонизация отношений руководства и команды в целях повышения уровня игры и достижения высоких результатов. Это более узкий диапазон функций менеджмента и включает задачи, связанные с планированием, вниманием, осмотром, контролем и внешним видом спортивных мероприятий, социальных взаимоотношений команд, тренеров и спортсменов и их нацеленности на игру высокого качества.

Футбольная команда и психотипология игроков

Футбольная команда, добивающаяся успеха, – это не просто набор талантливых игроков, это тщательно подобранное собрание различных по индивидуальному типу игроков, создание организационной формы, позволяющей каждому из игроков вносить свой уникальный вклад в общую гармонию, создание методики отслеживания и поддержания их эффективности и т.д. Успех зависит не только от индивидуальных навыков, но и от того, насколько хорошо эти личности взаимодействуют друг с другом. Можно выделить несколько ключевых психотипов, присутствующих в сбалансированной команде.

Футболисты, как и люди в любой сфере, представляют собой сложную мозаику личностей, которую упрощенно можно разделить на коллективистов и индивидуалистов. Однако, это деление весьма условно, и многие игроки демонстрируют черты обоих типов в зависимости от ситуации на поле и вне его.

Коллективисты бывают двух типов: а) игроки, ориентированные на командную игру: это фундамент любой успешной команды. Их вклад может быть незаметен для обычного зрителя, но именно они обеспечивают стабильность, выполняют черновую работу, обеспечивают надежность в обороне и предоставляют поддержку атакующим игрокам. Они редко попадают в заголовки газет, но их значение для команды переоценить невозможно. Их мотивация – общий успех, чувство принадлежности к коллективу и достижение командных целей. Они под-

чиняют свои индивидуальные амбиции общей стратегии.

Второй тип коллективистов: б) игроки, преданные душой команде. Для них клуб или национальная команда – это нечто большее, чем просто работа. Это семья, часть их идентичности. Они связаны с клубом глубокими эмоциональными узами, сформированными годами выступлений, победами и поражениями. Финансовые предложения от более богатых клубов или конкурентов их не соблазняют. Их верность – не просто лозунг, а стиль жизни, проявляющийся в преданности делу и готовности пренебречь личными интересами во имя общего блага. Эта преданность может проявляться в отказе от повышения зарплаты, готовности играть на менее выгодных позициях в интересах команды.

Индивидуалисты также подразделяются на два типа. Первый: а) это креативные игроки. Это архитекторы игры, мастера своего дела, способные на поле совершать чудеса. Их индивидуальные навыки, нестандартное мышление и способность принимать быстрые решения и спасают исход матчей. Они – звёзды, на которых держится интерес болельщиков. Их ценность несоизмеримо высока, и скауты по всему миру тратят огромные ресурсы на поиск таких талантов, часто выискивая их среди тысяч обычных игроков. Однако, даже для них командная игра важна, поскольку их индивидуальное мастерство эффективно только в контексте командной стратегии.

И второй тип: б) это – нарциссические игроки. Этот подтип ориентирован на личные

достижения и признание. Индивидуальные награды, статистика, похвала прессы – это их главная мотивация. Они могут быть талантливыми игроками, но их эгоцентризм часто мешает командной игре, порождая конфликты и снижая общий результат. Для них важно выделиться, стать лучшим, даже в ущерб команде. Их готовность пожертвовать командным успехом ради личных амбиций может стать серьёзным препятствием для достижения коллективных целей.

Но успех команды зависит от баланса между коллективизмом и индивидуализмом, от способности игроков находить общий язык и работать на общий результат. Гармония между этими типами – ключ к успеху. Но что такое гармония в команде?

Ценность Гармонии можно отнести к важнейшим стабилизирующим ценностям социума и личности, способствующим оптимальному взаимодействию с окружающей средой (природой и обществом).

Любой социум – это определённым образом организованная энергия взаимодействующих лиц. Если организация сконструирована неэффективно, есть пробелы в коммуникативных связях и отсутствует синхронность действий, то возникает нерациональное расходование энергии, а сотрудники приходят к выводу, что цель может быть достигнута меньшим объемом энергии. Тогда, в силу нарушения общего принципа минимизации затрачиваемой на достижение цели энергии, организация подпадает под деструктивное воздействие, в ней растёт энтропия, и общее состояние коллектива ухудшается. Если будут сделаны правильные выводы, будет осуществлена программа по гармонизации и обновлению организации, можно ожидать повышения её эффективности.

Таким образом, гармония является особой ценностью индивидуального и общественного бытия, способствующей снятию проблем дихотомии и биполярности мира, нахождению общего смысла жизни. Гармония может рассматриваться как реальность, как источник и как итог развития существования, достижимый через индивидуальное и коллективное самосовершенствование.

Но все это требует специальных знаний, не всегда доступных менеджерам клубов. Поэтому в этой статье мы попытаемся более подробно описать этот процесс в помощь спортивному менеджменту.

Гармонизация социума

Начнем с более широких вопросов. Что такое гармонизация социума как объективное состояние и субъективное ощущение? Для коллектива это - программное руководство жить долго. В управленческом арсенале при этом осваиваются самые тонкие, мельчайшие нюансы взаимоотношений, обследуются ресурсные возможности организмов и кладовые интеллектов, всюду достигается глубочайшее чувство солидарности, уверенности в правильности выбранных целей, сопровождаемое пониманием, что всё идет как надо. В результате обеспечивается прилив сил, ликвидируются ментальные нестыковки, препятствующие формированию целостного ансамбля действий, растёт синхронное воодушевление общностью реализуемых желаний. Связь существования с гармонией здесь получает смысло-жизненный характер.

Только в гармонизированных социумах-командах может появиться такой феномен как футболист-«звезда». Он появляется только благодаря команде и, как показывает опыт, в другой команде эта «звезда» теряет многое из своей «звездности». Спортивный менеджмент еще не осознал порочность практики покупки или пе-

реманивания «звезд» из других команд. Команда – это целое и ничего нельзя разделить. Надо научиться выращивать команды, а не работать на других, готовя им «подарки».

Биосистеме как эволюционно гармонизированной системе такой подход не присущ. Если в организме болит что-то одно, то это прямое указание: болеет всё. Все клетки вовлечены в болезнь, хотя и ощущается боль в одном локальном месте. Аналогично и в социуме. И тренер, как ведущий компонент команды, должен пересмотреть, прежде всего, самого себя: что в его образе действий транслирует напряжение в коллективе.

Для этого надо детально вспоминать, вызывать во внутреннем зрении то, что им было уже увидено/прочувствовано/пережито в процессах игры команды и его реакциях на игроков. Вспоминая все свои поступки, сказанные слова, жесты и мысли, он сопоставляет с их последствиями, прокладывая прогрессии в будущее и формируя закономерные цепочки, дающие более прочный и сознательный фундамент последующей гармонизации поведения, не отрывая ее от продуманного плана или стратегии игры.

И здесь важно для любого управленца, имеющего дело с динамичной системой, действующей в динамичной среде различать два потока информации, получаемой и используемой для синтеза решений: она должна с необходимостью разделиться на два потока: "из прошлого" и "из настоящего". Под «прошлым» можно разуметь полученное образование, стереотипы предыдущей эпохи, довлеющие над всеми идеологические предрассудки уходящего поколения, воздействие факторов, действовавших на достаточно большом отрезке времени и диктовавших «проверенные опытом» решения и др., а под «настоящим» – настроения новой эпохи, изменившийся тип предпочитаемых ценностей, действие новых факторов среды, схватываемой сначала молодежью, и неустойчивость формируемых сиюминутно «выводов» и «рецептов». Можно условно разделить эти потоки информации на два хранилища: стратегической и оперативной памяти. Это разделение всего лишь помогает тренеру опознавать: «откуда, что берется», но ни в коем случае не подразумевает принятие одного из них как более достоверного, чем другое. Его задача – извлечь из этих потоков взаимно-совместимые элементы, способствующие решению его основной задачи – прогрессивного развития своего спортивного клуба.

Одновременно, это различение потоков информации помогает устранять несоответствие установок и психотипов, которое может привести к внутренним конфликтам и снижению

эффективности команды в целом. Тренер должен умело управлять разными личностями, находить баланс между их сильными и слабыми сторонами, и создавать атмосферу взаимопонимания и взаимоуважения. Только тогда команда сможет достичь максимального результата.

Ярким примером неверности принципа опоры на «звезд» является сезон 2021-2022 гг. у футбольного клуба Пари Сен-Жермен (ПСЖ). В клуб пришло сразу пятеро человек, являющихся лидерами в своих прошлых клубах. Джорджиньо Вейналдум – один из ключевых игроков Ливерпуля. Ашраф Хакими – незаменимый игрок Интернационале, который был куплен за 60 миллионов евро [11]. Серхио Рамос – капитан Мадридского Реала. Джанлуиджи Доннарумма – один из лучших вратарей в мире. Лионель Месси – лучший игрок в истории футбола по версии многих экспертов. На момент появления данных игроков в клубе и так было много лидеров: трехкратный победитель Лиги Чемпионов – Кейлор Навас; капитан команды, олимпийский чемпион и обладатель более 27 трофеев на национальном и международном уровнях – Маркиньос; два лучших футболиста современности – Неймар и Килиан Мбаппе (чемпион мира). Стоимость состава Пари Сен-Жермен в сезоне 2021/2022, по данным Transfermarkt, составляла более 900 миллионов евро [11].

До начала сезона ни у кого не было сомнений, что ПСЖ выиграют всевозможные титулы. Однако наличие самого дорогого и, казалось бы, сильнейшего состава в мире не гарантировало победы. Хотя ПСЖ и стали чемпионами Франции, их выступления в других турнирах оказались разочаровывающими. Они вылетели из Кубка Франции на стадии 1/8 финала, уступив Ницце, и проиграли Суперкубок Франции Лиллю, для которого эта победа стала первой в истории. Наиболее болезненным поражением стало выбывание из Лиги Чемпионов на стадии 1/8 финала, где их разгромил мадридский Реал. Эта катастрофа наглядно продемонстрировала, что простое сосредоточение звездных игроков не обеспечивает успеха, если отсутствует командная сплоченность и синергия, обусловленные, в том числе, совместимостью психотипов игроков. Конкуренция, столкновение амбиций и лидерских качеств привели к дисбалансу и не позволили команде раскрыть свой огромный потенциал.

Любой социум иерархичен и, следовательно, имеет слоистую структуру, причем не одну, а в зависимости от присутствующего в структуре деятельности количества оснований иерархии. Последние зависят также от поставленной цели. Например, если поставлена

задача плотной обороны, то защитники выдвигаются на передний план, их навыки и приемы получают более высокое значение. Если принят атакующий стиль, то более высокую ценность в игре имеет техника атаки. Но все эти слои, несмотря на специфические задачи, имеют одну общую цель, в достижение которой каждый вносит свой вклад. Так достигается «Формула Гармонии»: через построение более дробной, слоистой структуры, воплощающей целостность, единство целей команды.

Эту же формулу можно расширить, попеременно подключая более широкие, объемлющие команду слои. Сюда войдут и экономический блок и административный, и лечебный, и маркетинг, и рыночные услуги на стадионе, вплоть до выхода на завершающую эту иерархию слои государственного управления. И здесь предстоит тонкое выравнивание всех слоев в единой ценностной и целевой ориентации.

Но государство одно, а команд – десятки, если не сотни. И здесь важно справедливое, недискриминантное отношение РФС и государственных органов ко всем командам. Поле ровное, а мяч круглый. Одинаково для всех.

Так, слоистым образом выстраивается любое социально-экономическое явление. Когда мы внутри, мы видим только один слой, в котором находимся. А когда смотрим извне, то видим много слоев, каждый из которых пропорционален по присущей данному явлению формуле гармонии. По «Формуле Гармонии» мы их видим разрозненными, потому что «смотрим» на них «изнутри» Целого, находясь в каком-то одном слое.

Поскольку Целое обладает иерархической структурой, т.е. для двух входящих в него организационных социально-ментальных объектов всегда существует некоторый социально-ментальный объект, который стоит в иерархической системе выше указанных двух и направляет их деятельность, то все системное Целое взаимосвязано, разрывов в социальной цепи не существует.

Хотя всегда могут найтись попытки акцентировать в этой цепочке противоборствующие, конкурентные связи, но система безопасности команды может легко их парировать. Основанием системы безопасности, как мы уже упоминали, является выбор в качестве стратегии курса на гармонию, что соответствует и природным закономерностям, т.е. сама природа способствует этому курсу.

Любое видимое взаимо-отталкивание люди ошибочно различают – разъединяют друг с другом. Но это всего лишь разные знаки взаимосвязей: положительные и отрицательные.

Сущность всех противоположностей – одна, они растут из единого. Нет неизбежных войн и неотвратимых конфликтов. Их создает или предотвращает воля человека, понукаемая узким интересом или собственным невежеством. Поэтому «Формула Гармонии» ничего не открывает нового, того, что человек не знает или не открыл, а именно – соединяет ранее открытое в целостную картину, используя при этом самые последние открытия в науках для создания понятийных образов в «расшифровке» «Формулы Гармонии».

Золотая пропорция как компонент Формулы Гармонии

Многие научные открытия имеют верное понимание физических законов Вселенной, но они разрознены друг с другом, «описаны формальным математическим языком», и упускают целостную картину – связь всего с «Целым». Современная математика, по большей части, занимается не исследованием реальности, а анализом порожденных ею самой иллюзорных умственных конструкций. Поэтому поиск отвечающей конгруэнтности всего со всем математики Гармонии выводит нас, прежде всего, на золотую пропорцию и многие другие аналогичные отношения пропорций. Именно в них моделируется закономерность всех природных и социальных процессов. Тогда зафиксированная нами иерархичность строения социумов моделируется математикой золотых пропорций, отражающей онтологию социо-природной реальности. В ней ступени иерархий соотносятся пропорционально друг другу. Самая высокая ступень так относится к следующей по значимости, как эта вторая относится к третьей и так далее до конца всей иерархии. Коэффициенты этих пропорций хорошо известны: это $\Phi=1,618$ и $\phi=0,618$, с помощью которых моделируются самые разнообразные, составляющие гармонию закономерности природного и социального миров.

Опора на эти составляющие и формирует Гармонический менеджмент. Гармония в экономике это гармоничность экономики и гармонизация управления. Объект как целое может существовать лишь в рамках гармонии всех составляющих в виде механизма и гармоничности в качестве инструмента их непрерывного развития, с последовательным доведением до «искусства экономико-управленческой деятельности».

А это требует более полноценного отражения гармоничности экономико-природо-социальной деятельности любого предприятия и сопряженного с ним социума. Целью, а следовательно, и оценкой деятельности должен стать

не капитал, измеряемый в денежном выражении или принятый за единицу, а композиционный интегрирующий показатель, учитывающий влияние множества доминант, отражающих влияние экономики, общества и природы. Общество должно оценивать полезность предприятия по подобным критериям, интегральность которых приближает их к духовным параметрам.

Этот вид гармонии должен связывать все человеческие личности, сотрудничающие в одном сложном организме, в Целое, опосредующее их отношения, каким является каждый производственный или творческий коллектив. А в свою очередь, всевозможные предприятия, корпорации, организации и институты точно так же должны формироваться в единое Целое более широкого масштаба. И так далее, до планетарного масштаба и даже более. Нарушение гармонии приводит к возрастанию совокупной суммы энергозатрат на достижение тех же целей.

Доказательством правильности такой методологии может служить успех чемпиона России по футболу 2025 года, который во многом был обусловлен принятием и реализацией именно такого подхода.

Объединение системного и гармоничного подхода – это поиск нового сочетания элементов системы управления организациями (в нашем случае – менеджмента) для достижения целей, вслед за которым должно следовать гармоничное соединение всех видов ресурсов – людей, идей, средств и предметов производства в единую Целостность, получающую духовное измерение.

Пример для понимания – функционирование внутренних органов человека, как, впрочем, и у другого живого существа. Различные по структуре и по внутреннему молекулярному наполнению органы гармонично взаимодействуют в «Целом» – в теле человека или животного, обеспечивая «этой форме» физическую жизнь. А в случае социума – более сложные социальные «органы» формируют его духовную жизнь.

Именно за счет гармоничности возникает эффект создания того нового свойства (духовности), которого раньше не было, но которое обеспечивает на рынке несомненные преимущества перед конкурентами. Оказывается, что если соединить и согласовать эти составные части в единую гармоничную структуру, то, как следствие, резко возрастает «иммунитет» коллектива фирмы по отношению к внешним и внутренним разрушительным факторам. Вероятность негативных последствий возможных кризисов при учете также закона обратного усилия при этом резко падает. При этом закон

обратного усилия, компенсации любой потраченной энергии, въедается в плоть и кровь человека, формируя новый пласт социо-природной реальности, формирующий новые общественные социально-структурные механизмы порядка. Например, готовность жертвовать собой ради установления «справедливости» как социального порядка.

Гармонизация как рост духовности

Гармонизация как естественно-социальный процесс неуклонно подводит к необходимости усиления значимости этических и морально-нравственных императивов. Естественные человеческие недостатки, такие как зависть, алчность, лень, гнев, уныние, ревность, ненависть, эгоизм и другие пороки служат неиссякаемым источником личностных конфликтов и социального противодействия, оказывающих деструктивное воздействие на слаженность жизненных процессов. Естественно, возникают вопросы к их приемлемости и тяга к их преодолению. Сам, запущенный процесс гармонизации, подводит к медленному выдавливанию этих дефектов поведения, к общему морально-этическому оздоровлению и подъему к духовности коллектива и всех последующих, более высоких форм социального бытия. Сама гармонизация выравнивает, координирует их проявление, но ей ощутимо должна помочь деятельность менеджмента, обеспечивающего согласование всех сторон жизнедеятельности коллектива.

При этом активизируются все известные координационные методы: взаимное согласование, прямой контроль, выработка новых норм и стандартизация этического поведения, выделение специальных служб «интеграторов», создателей «инфраструктурных» посредников и т.д. Однако, даже их интенсивное применение, в управленческой практике чемпиона России 2025 по футболу, не всегда было достаточным для нейтрализации всех очагов деструктивизма.

Возникают диспропорции, противостояния и неразрешаемые на данной ступени конфликты, для элиминации которых надо подняться на новую, более высокую ступень системности. Такой подъем опять же реализуется посредством повторного выполнения функции гармонизации, или как ее иногда называют «гармонизации гармонизации», которая представляет собой дальнейшее продолжение координационных функций, но уже на более высоком уровне. В этом смысле этот процесс рекуррентен, самоподобен, рекурсивен и являет собой фрактальную конструкцию. Отдаленно его можно уподобить борьбе организма с раковыми клетками, паразитически съедающими тело. Но Целое не может погибнуть, поэтому его единствен-

ной стратегией является борьба с паразитическими элементами, ставящими свое благополучие выше единства Целого. И рано или поздно этой произойдет (или уже происходит) в масштабе всей планеты.

Таким образом, обобщая становление самостоятельной научной методологии, констатируем, что Гармонизация предполагает действия, направленные на достижение согласованности (неантагонистичности) и совместимости всех составляющих управляемой компании за счет постоянного улучшения их взаимодействия, устранения дисгармоний и согласования противоречий [8]. Гармонизация несет в себе положительный заряд влияния на компанию с оттенком адаптации к непривычным/необычным условиям. Она устремляется туда, где отсутствует согласованность/совместимость условий, действий, интересов, целей или отношений. Перечисленные деструктивные моменты таятся иногда во внутреннем состоянии управляемой компании, которое не всегда на виду. Тем не менее, поскольку стремление к гармонии издавна признается имманентным свойством человеческой природы, гармонизация как средство достижения максимальной согласованности состава и функционала компании нередко присутствует в управленческой деятельности в виде неосознанно реализуемых алгоритмов [9]. В конечном итоге интегральная эффективность системы менеджмента компании определяется тем, насколько счастливей стали ее сотрудники и стейкхолдеры из внешнего окружения. И Гармонизации принадлежит значительный вклад в этом интегрированном счастье.

Список использованной литературы

1. **Антонов Д. В., Гизатуллин Х. Н.** Гармоничный менеджмент по Фибоначчи в системе управления сложными социально-экономическими системами. // <https://cyberleninka.ru/article/n/garmonichnyy-menedzhment-po-fibonachchi-v-sisteme-upravleniya-slozhnymi-sotsialno-ekonomicheskimi-sistemami>
2. **Баева Л. В.**, Гармония как экзистенциальная ценность. // <https://asu->

3. edu.ru/images/File/Publikatzii/Bayeva_garmoniya.pdf
4. **Дрогобыцкий И. Н.**, Гармонизация в менеджменте. Россия.
5. **Иванус А. И.**, Основы гармоничного менеджмента (Концепция F-технологии). – М., 2004 (Научное издание / Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН). – 82 с.
6. **Калиниченко М. П.**, Гармоничный подход в маркетинг-менеджменте предприятия. // Ежеквартальный рецензируемый, реферируемый научный журнал «Вестник АГУ, сер. «Экономика». Выпуск 4 (230) 2018, сс.201 -210. ISSN 2410-3683.
7. **Кириллова Л. Н.**, Концепция гармоничного менеджмента в финансовом анализе. <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-garmonichnogo-menedzhmenta-v-finansovom-analize>
8. **Прангишвили И. В., Иванус А. И.**, “Системная закономерность «золотого сечения», системная устойчивость и гармония” // *Проблемы управления*, 2004, № 2, сс. 2–8.
9. **Стеганцов А. А.**, Интеграция конфликтологии в менеджменте: эффективные стратегии разрешения конфликтов и создание гармоничной организационной культуры. // XII International scientific conference | www.naukaip.ru ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет», 2023, Секция: Актуальные научные исследования, сс. 105-108.
10. **Тактарова С. В., Артемова Н. Ю.**, Гармоничное управление организацией на основе синтеза современных подходов в управлении и психологии. // Пензенский государственный университет, Научный журнал: «Креативная экономика». Том 12, Номер 7, июль 2018, сс. 985-995. Journal of Creative Economy ISSN 1994-6929 Пенза, Россия.
11. **Шенягин В. П.**, Гармоничность экономики и гармонизация управления: гармоничное развитие в системе «природа – общество – человек» <https://www.trinitas.ru/ru/academy/trinitarizm/> <https://www.trinitas.ru/ru/doc/5624-shn> AT-2024 4
12. Transfermarkt.world <https://www.transfermarkt.world> Transfermarkt - футбольный портал с трансферами/

Сдана / Հանձնվել է 18.06.2025
 Рецензирована / Չրիմիտվել է 25.06.2025
 Принята / Ընդունվել է 02.07.2025