



**Г.Б. КЛЕЙНЕР**  
Доктор экон. наук, профессор,  
заместитель директора  
ЦЭМИ РАН, заведующий  
кафедрой «Системный анализ  
в экономике» ФГБОУ ВПО  
«Финансовый университет  
при Правительстве  
Российской Федерации»,  
член-корреспондент РАН

E-mail: george.kleiner@inbox.ru

**В** статье классифицируются виды управления и показывается, что в условиях трансформирующейся экономики наиболее релевантным является системное управление, ориентированное на развитие базисных экономических систем и их устойчивых комплексов.

УДК 338.24.01

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:**

виды управления, системное управление, трансформирующаяся экономика, управление, экономическая система.

# Системное управление в трансформирующейся экономике\*

**В** сегодняшней России управление является одним из наименее развитых сегментов экономики, если рассматривать его состояние в целом. Проблема эффективного управления активно обсуждается в научной и деловой литературе. Одни исследователи считают, что в интенсивно трансформирующейся экономике регулярное и эффективное управление невозможно и, может быть, даже вредно. Другие, как и мы, полагают, что переход к стратегическому, а за ним и к системному управлению – императив времени. В данной работе развивается концепция системного управления и показывается, какие меры необходимы для ее реализации. Нужно очертить траекторию динамики управления в России, понять, в какой точке этой траектории мы находимся, возможно ли системное управление в эпоху преобразований и какой экономический курс соответствует системному управлению страной. Для обоснованного ответа на эти вопросы приходится привлекать теоретическую базу, в данном случае – новую теорию социально-экономических систем, развиваемую в Центральном экономико-математическом институте РАН и на кафедре «Системный анализ и моделирование экономических процессов» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (см.: Клейнер, 2013). Актуальность этих вопросов ясна: каждый из нас является либо управляемым, либо управляющим, а чаще – и тем и другим одновременно.

Состояние управления экономикой практически на всех уровнях можно определить как критическое: имеет место многоуровневый и многоаспектный дисменеджмент – некачественное

и неэффективное управление. Практика управления чем-то напоминает долину гейзеров в Исландии, где то там, то тут без видимой причины на поверхности гейзеров взмываются и пропадают всплески воды.

Характерные признаки дисменеджмента:

- несвязность пространства принимаемых решений на макро-, мезо- и микроуровне в отдельности и в рамках межуровневых взаимодействий (своеобразный «пунктир власти»);
- отсутствие согласованности между управлением организациями, инвестиционными проектами, бизнес-процессами, инфраструктурными и информационными средами;
- возвратно-поступательная динамика: возвращение к одним и тем же проблемам и принятие противоположных решений (можно вспомнить «проблему промилле», выборность губернаторов и т. д.);
- легитимизация метода проб и ошибок практически для всех типов решений в стране, восприятие страны как поля «глобального эксперимента».

В целом необходимо признать, что в трансформирующейся экономике управляемость объектов фактически не может быть высокой. Реформируемая экономика представляет собой саморазвивающуюся систему с мощным источником внутренней энергии (энергии сопротивления либо энергии развития). Средствами противодействия разрушительным тенденциям могут быть:

- крупные события или мегапроекты, играющие роль своеобразных социально-экономических волнорезов (Олимпиады, чемпионаты и т. п.);

- резонансное управление и политика количественного и качественного смягчения («мягкая сила» системного управления);
- искусство экономического серфинга («серфинг», но не в смысле Чада Нельсона).

Системное управление как управление, использующее «системный ландшафт местности», соединение организационных, проектных, процессных и институциональных видов управления, дает шансы на резонансные и противорезонансные системные эффекты.

Отсутствие связности пространства принимаемых решений весьма характерно для сегодняшней России. По сути дела, мы имеем не вертикаль власти, а своеобразный пунктир власти. Для связности пространства решений необходимы три фактора: общепризнанная социально-экономическая идеология, разделяемая обществом стратегия, система управления, основанная на реализации этой стратегии. У нас есть множество проектов, некоторые из них мы выполняем с блеском, однако они не выстраиваются в единую непрерывную траекторию эволюционного развития. Существенное значение имеет связь между уровнями управления. Экономическая теория, в частности практически вся неоклассическая экономическая теория, построена на тесных связях между макро- и микроуровнями экономики.

Если в США принимается решение об изменении процентной ставки Федеральной резервной системы, то на микроуровне идут серьезные изменения цен и объемов предложения. Меняется уровень безработицы, принимаются инновационные решения и т. д. Связь между верхним и нижним уровнями экономики в странах с развитым капитализмом и развитой экономикой чрезвычайно тесна. В нашей стране эта связь отсутствует. Реакция нижнего уровня на решения верхнего уровня не только спонтанна и непредсказуема, порой действия на нижнем уровне такие, чтобы компенсировать издержки, которые создают для него решения верхнего уровня. Мы, экономические агенты в России, слышим, конечно, что нам говорят, но делаем не так, как нам рекомендуют, делаем мы так, как хотим, скрываясь от стрел, летящих в нас сверху.

Возвратно-поступательные движения характерны для любой управляемой сферы. Поэт Г. Остер образно описал эту особенность: «Если вы хотите первым стать в рядах своих сограждан, не стремитесь обогнать их, устремившихся вперед. Через пять минут, ругаясь, побегут они обратно, вот тогда, толпу возглавив, вы почитесь впереди!»

В связи с вышесказанным стоит отметить новое явление в управленческой сфере: попытки

управленцев обеспечить право на применение метода проб и ошибок. От участников законодательного процесса мы часто слышим: «Ну давайте попробуем, ну если что-нибудь окажется в законе неправильно, то мы потом внесем поправки». Фактически это означает отказ от ответственности за последствия принимаемых решений. Ошибки возможны, депутаты такие же люди, как и мы, но признавать заранее право на ошибку как естественную составляющую институционального процесса в России – значит расписаться в собственной некомпетентности и безответственности.

Как уже упоминалось, возвратно-поступательное движение характерно для России во всех направлениях социально-экономического развития, в том числе и в управлении. В качестве иллюстрации стоит привести пример из рассказа Эдгара По «Колодец и маятник». Герою грозят немалые опасности: раскаленные стены, бездонный колодец, серповидный маятник с острым концом, грозящий рассечь героя. Однако главное действующее лицо этого рассказа улавливает системную структуру ситуации, в которой он оказался. Неожиданными факторами спасения для героя оказываются крысы, живущие в этой темнице, и хлебца, которую ему принесли тюремщики.

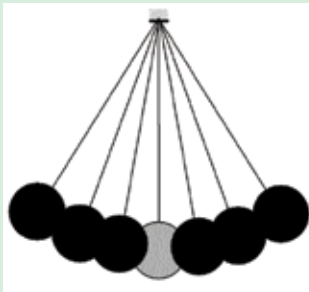
Какие же маятники определяют сегодня движение России? Вот несколько маятников. Первый – маятник общественных ожиданий в социально-экономической сфере, рыночный романтизм. Многие ожидали от рынка манны небесной в конце 1980-х годов, подпитывали романтические настроения до середины 1990-х годов, когда вместо них приоритетом стал рыночный прагматизм. Сейчас маятник находится на середине дуги: силы инерции романтизма иссякают, сейчас маятник движется от романтизма к прагматизму.

Второй – маятник управления. Сначала практиковалось хаотическое управление: по каждой проблеме отдельное решение принимается отдельным человеком на основе отдельных принципов. Результат такого управления не непредсказуем. Затем наступило время ручного управления: решения по отдельной проблеме принимаются отдельным человеком в соответствии с его собственными стабильными принципами. В ближайшем будущем нас могут ожидать и другие виды управления, которые основаны на других принципах.

Третий маятник – маятник личных социальных ожиданий: «счастье – несчастье». По данным опроса с целью выяснить, насколько люди счастливы, в 2013 году Россия оказалась на 33-м месте из 54. Если сравнить с аналогичными опросами по всему миру, в среднем у нас меньше и счастливых (42%), и несчастных (10%) людей. Преобладают те, кто пребывает в состоянии внутренней

\* Статья подготовлена на основе пленарного доклада автора на научной конференции «Управленческие науки в России», состоявшейся 21-22 ноября 2013 года в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации. Работа выполняется при финансовой поддержке РГНФ, проект 14-02-00419.

Рис. 1. Маятник настроений в обществе



неопределенности (44%), по всему миру таких меньше (32%).

Общий вывод такого анализа заключается в следующем: светлый кружок в середине траектории маятника (рис. 1) – это середина 2010-х годов, в котором мы находимся. Я это ощущаю и как аналитик, и как просто гражданин, как участник нашей жизни. Именно в этот период должен быть достигнут перелом общественных тенденций.

Дальнейший анализ требует ответов на вопросы: что такое управление вообще? что такое системное управление? Направление – выбор правильного пути, управление – корректируемый выбор пути. В динамическом аспекте такая концепция предполагает:

- источник энергии, подлежащей использованию и концентрации (обычная воронка V);
- аккумуляцию энергии предыдущего состояния управляемой системы для следующего цикла (перевернутая воронка Λ).

Для корректировки механизмов управления в России чрезвычайно важен вопрос о теоретической базе управления. Такая база должна включать: теорию экономики с учетом специфических российских условий; теорию управляющего человека; теорию «управляемого человека»; общую теорию экономики и общества современной России. В целом получается, что теория управления не может опираться только на общую экономическую теорию, нужна многоуровневая теория российской экономики.

В мире существуют четыре основные парадигмы:

- неоклассическая парадигма: фокус – управление агентами на основе регулирования интересов;
- институциональная парадигма: фокус – управление индивидами на основе регулирования институтов;
- эволюционная парадигма: фокус – управле-

ние популяциями агентов на основе регулирования механизмов наследования, преемственности и коэволюции;

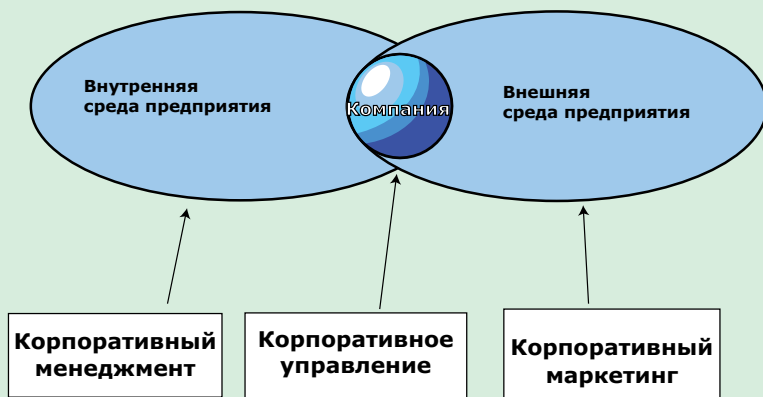
- системная парадигма: фокус – управление экономическими системами на основе регулирования отношений симбиоза (сотрудничества), соперничества (конкуренции) и коэволюции (согласованного развития).

С учетом сложности и нестационарности современной экономики, нестабильности психологического состояния ее участников, непредсказуемости процессов в обществе современное управление должно опираться на системную теорию и носить системный, а точнее, системобразующий и системоподдерживающий характер. Рассмотрим эту проблему на примере предприятия. Управление занимает центральное место в механизме функционирования любых организаций, в том числе предприятия. Задача топ-менеджера – человека, который управляет этой системой, – организовать и поддерживать баланс и взаимодействие сил, которые присутствуют в организации и определяют ее деятельность. В таком качестве рассматриваются:

- собственники (владельцы капитального ресурса);
- менеджеры (владельцы ресурса властных полномочий);
- специалисты (владельцы когнитивного ресурса – технологических знаний);
- работники (владельцы трудового ресурса);
- организация как субъект (владелец субъектного ресурса).

Если с ресурсами первых четырех сил все ясно, то характеристика ресурса пятой силы требует четкого определения. По нашему мнению, целесообразно, чтобы носителем субъектности организации были не собственники, для которых данная организация может быть лишь одной из частей обширного бизнеса, а менеджеры, чья приверженность организации во много раз более вероятна. Поэтому менеджер, занимая позицию «между собственностью и совестью», должен быть профессиональным переговорщиком, способным привести внешние и внутренние силы в организации к компромиссу. Именно менеджмент ближе всего к восприятию субъектности организации. Интересы собственника могут находиться весьма далеко от организации, интересы работников и специалистов могут не охватывать всего пространства организации: часто для собственника важны лишь финансовые потоки. В общем случае только менеджмент проявляет наибольший интерес и внимание к жизни/функционированию организации. Структура этого пространства и соответствующие функции менеджмента представлены на рис. 2.

Рис. 2. Структура предметной области управления и основные функции менеджмента (статический режим)



В чем искусство менеджера? Считается, что это должен быть человек волевой, человек, который может навязать свое мнение, который может транслировать решение принципала. По нашему мнению, основное назначение менеджмента – это переговоры. Менеджер – это дипломат, который соединяет самые разные аспекты, самые разнообразные силы. Если в управлении нет такого человека – система развалится. Эти силы становятся центробежными: лебедь, рак, щука, если хотите, медведь. Или другой аспект – внешняя среда, внутренняя среда и граница самой системы. Менеджер, руководитель системы должен управлять и внешней средой, насколько она подвергается управлению, внутренним пространством и сохранением границ.

Сфера деятельности организации, сочетающая как пространственный, так и временной аспекты, представлена на рис. 3.

Мы видим, что «бабочка» с двумя крыльями стала «пропеллером», поскольку прошлое и будущее организации также должны находиться в круге внимания менеджмента. Связывать их воедино может только управленец, и это обстоятельство необходимо учитывать, говоря о системном управлении, и этому следует учить студентов.

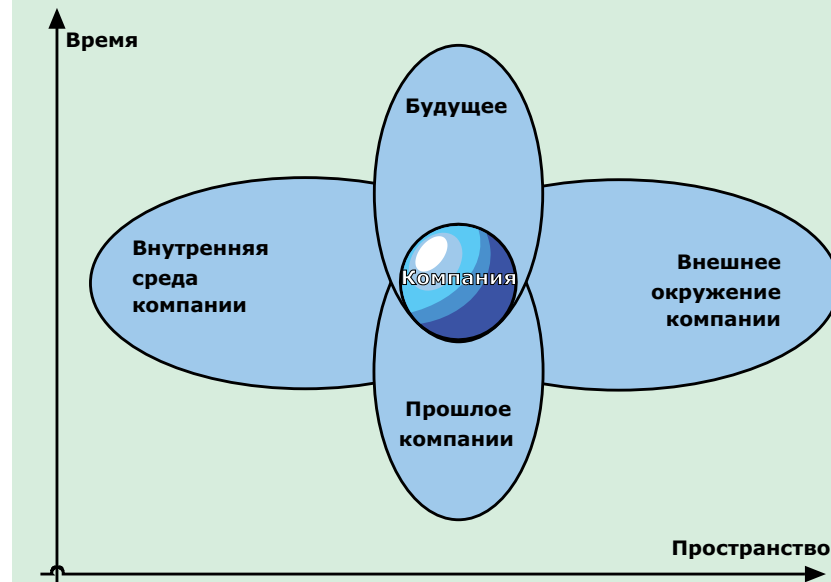
Говоря о системности управления экономикой, нельзя упустить еще один аспект, связанный с соотношением между субъектом и объектом управления. Характер управления зависит от того, рассматриваются ли субъект и объект управления как системы. В общем случае возникают четыре варианта, которые и соответствуют четырем видам управления, существующим на практике.

- хаотическое управление (по каждой отдельной проблеме принимается отдельным субъектом отдельное решение, середина 1980-х – середина 1990-х годов);
- «ручное» управление (по каждой отдельной проблеме принимается отдельное решение определенным субъектом управления, связанным с какой-то группой лиц, середина 1990-х – середина 2010-х годов);
- стратегическое управление (решение по каждой отдельной проблеме принимается на основе принципов, явно сформулированных в рамках предварительно сформированной и принятой обществом долгосрочной стратегии, возможный период становления – середина 2010-х – середина 2020-х годов);
- институциональное управление (решение по каждой проблеме принимается на основе как явных, так и неявных норм и правил (институтов), разделяемых участниками процесса, возможное начало становления – середина 2020-х годов).

Системная классификация (в каком-то смысле – аксиоматическое описание) этих видов управления содержится в таблице.

По сути дела, системное управление эффективно, поскольку оно основывается на использовании, учете, утилизации системных эффектов,

Рис. 3. Структура предметной области управления и основные функции менеджмента (динамический режим)



взаимосвязей, имманентных свойств систем, возможностей комплексирования разных систем друг с другом (с учетом как сил взаимного притяжения, склонности к кооперации, так и сил отталкивания, склонности к конфронтации).

Последняя тема, которую следовало бы упомянуть, касается общего видения экономики с точки зрения системной платформы. Экономика здесь рассматривается как совокупность взаимодействующих и трансформирующихся экономических систем. Под системой понимается относительно обособленная и устойчивая часть окружающего мира, характеризующаяся внешней целостностью и внутренним многообразием. Система является

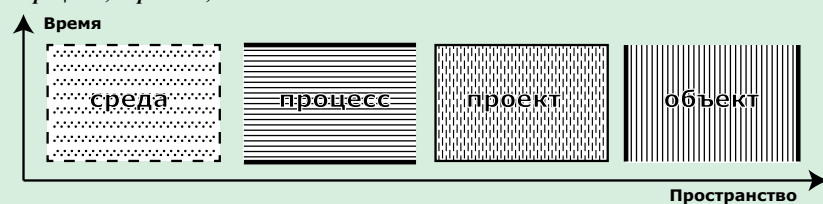
Системное описание видов управления

Субъект управления	Объект управления	
	специфицирован как система	не специфицирован как система
Специфицирован как система	Стратегическое управление (Франция)	Ручное управление (КНДР)
Не специфицирован как система	Институциональное управление (формальные и неформальные институты) (Япония)	Хаотическое управление (переходная Россия)

Эффективное  
Антикризисное  
Управление



Рис. 4. Символические изображения классов экономических систем: «среда», «процесс», «проект», «объект»



экономической, если она в той или иной степени участвует в процессах производства, распределения, обмена и потребления благ.

Как показывают исследования (см., напр.: Клейнер, 2013, 2011; www.kleiner.ru), экономические системы делятся на четыре класса (типа) в зависимости от ограниченности или неограниченности пространственно-временных параметров: проектные системы, объектные, процессные и среды (рис. 4).

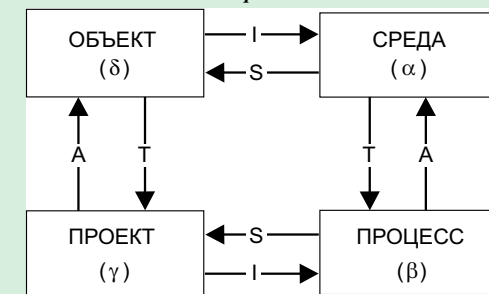
(менеджмент), и на рынок (маркетинг), и на процессы логистики и реализации продукции, и на проекты реновации и реконструкции своего предприятия. Однако системная теория позволяет связать эти процессы в единое целое. В вузе то же самое относится к кафедре. Если вы заведете кафедрой, ищите эту тетраду у себя на кафедре. Ее составляют: «люди проекта» – сотрудники, которые способны генерировать инновации, «люди процесса», способные эти инновации распространять и применять; «люди объекта» – сотрудники, обеспечивающие порядок и сохранность имущества кафедры; «люди среды», создающие плодотворную, доброжелательную атмосферу на кафедре. Если не удастся создать такую группу (тетраду), неизбежно столкновение с серьезными рисками. Тетрада не вечна, события происходят, состав сотрудников меняется, и, несмотря на это, нужно поддерживать существование таких тетрад в каждой организации. Все это – необходимые составляющие системного управления.

Системное управление – та колея управления, на которую должна выйти наша страна. Если мы выезжаем из этой колеи, то оказываемся в положении дисменеджмента. Общий лозунг системного управления может звучать так: ищите системы, идентифицируйте системы, ищите их гармоничное сочетание – и тогда вы будете управлять окружающей средой, а не она вами.

Основные идеи системного управления могут быть суммированы следующим образом:

1. Управление – это процесс создания, организации взаимодействия и трансформации систем.
2. Первичная и постоянная задача менеджмента – обнаружение, идентификация и анализ систем в сфере его компетенций, согласование функционирования отдельных систем.
3. Процесс изучения предметной области должен завершиться составлением системной карты данной сферы, отражающей состав, взаимосвязи и особенности системной структуры предметной области.
4. Управление должно носить системный характер, охватывать все составляющие системы в пространстве, во времени и во взаимодействии с внешней средой.
5. На микроуровне необходимо системное управление производством, маркетингом, инновациями и бизнес-процессами.

Рис. 5. Тетрада – устойчивый комплекс четырех экономических систем разных типов



T – ресурс времени, S – ресурс пространства, I – интенсивность использования пространства, A – активность в использовании ресурса времени

У каждой системы есть свои имманентные свойства; одни системы хорошо взаимодействуют в режиме симбиоза с другими и настороженно относятся к третьим. Не зная этого, мы не понимаем, как устроен объект управления, как устроен субъект управления, что для нас субъект управления.

Объекты успешно взаимодействуют со средами, среды являются естественным пространством, полем для протекания процессов, те кооперируются с проектами, а последние, в свою очередь, оказывают позитивное воздействие на объекты.

Группировки таких систем образуют тетрады – устойчивые комплексы, способные к самостоятельному функционированию и развитию (рис. 5).

Для чего необходимо знать структуру таких комплексов в экономике? Именно они должны стать центральными объектами системного управления экономикой. Менеджер обязан управлять их формированием, сочетаниями, взаимодействиями и поддерживать эти комплексы. Конечно, интуитивно каждый менеджер предприятия старается воздействовать и на свое предприятие

Список литературы:

1. Клейнер Г. (2013). Системная экономика как платформа развития современной экономической теории // Вопросы экономики. №6. С. 4–28.
2. Клейнер Г. (2011). Новая теория экономических систем и ее приложения // Вестник РАН. №9. С. 794–808.
3. www.kleiner.ru.

# Как подписаться на журнал «Эффективное Антикризисное Управление»



**СПОСОБ №1**

Подписка через редакцию

**СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ:**

на 6 месяцев – 1260 рублей (3 номера)  
на 12 месяцев – 2520 рублей (6 номеров)  
В стоимость включена почтовая доставка и НДС

на PDF-версию на год (с НДС) – 1920 руб. (журнал будет приходить на ваш mail).  
Всем студентам и преподавателям скидка 50% при подписке на печатную или PDF-версию журнала

**СПОСОБ №2**

Подписка через агентства.

- Агентство «Роспечать», каталог «Газеты. Журналы» – подписной индекс 33222 Интернет-магазин подписки на периодику Presscafe
- Агентство «АРЗИ», каталог «Пресса России» – подписной индекс 88671 Подписка на журналы и газеты через интернет-каталог
- Агентство «МАП», каталог «Почта России» – подписной индекс 35851 Он-лайн версия: каталог российской прессы «Почта России»
- Агентство ООО «Урал-Пресс» во всех регионах РФ Подписка на электронную версию через сайт Delpress.ru
- Агентство ЗАО «ПРЕССИНФОРМ», г. Санкт-Петербург

**СПОСОБ №3**

Подписка на мобильную версию журнала в AppStore и Google Play

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:**

**ТЕЛ.** +7 (812) 495-43-01

**ФАКС:** +7 (812) 325-20-99

**E-MAIL:** podpiska@e-c-m.ru

**WWW.** e-c-m.ru