

Системное управление организацией

*Г.Б. Клейнер,
член-корреспондент РАН,
зам. научного руководителя ЦЭМИ РАН,
зав. кафедрой «Системный анализ в экономике»
Финансового университета при Правительстве РФ,
зав. кафедрой институциональной экономики
Государственного университета управления*

г. Москва, г. Харбин, КНР
6 апреля 2022 г.

1. **Функциональная дезинтеграция (маркетинг, менеджмент, HR, технологическое развитие и т.д.).**
2. **Предметная дезинтеграция (управление организационным развитием, т.е. объектной структурой; управление проектами; управление бизнес-процессами; управление развитием внутрифирменной среды).**
3. **Темпоральная дезинтеграция (операциональное управление; тактическое управление; стратегическое управление; управление миссией).**
4. **Пространственная дезинтеграция (дисфункция связей предприятия с внешним административным и экономическим окружением).**

- 1. Недостаточная адаптация предприятий к колебаниям спроса на электроэнергию, отсутствие эффективных систем аккумулирования энергии и регулирования мощности.**
- 2. Доминирование финансового аспекта над техническим в планировании и управлении.**
- 3. Неоптимальная организационная структура отрасли, слишком узкая специализация предприятий энергетики (пример: вывод ремонтных служб за пределы предприятий – производителей электроэнергии).**
- 4. Неэффективная структура собственности (доминирование крупных собственников), что препятствует конкуренции.**

Состояние управления экономикой в стране практически на всех уровнях можно определить как критическое («многоуровневый дисменеджмент»).

Характерные признаки:

- ◆ **несвязность пространства принимаемых решений на макро-, мезо- и микроуровне в отдельности и в рамках межуровневых взаимодействий («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 (выборность/назначение);**
- ◆ **легитимизация метода «проб и ошибок» практически для всех типов решений в стране, восприятие страны как поля «глобального эксперимента»**

Смена стилей управления в России:

- ◆ **хаотическое управление** (по каждой отдельной проблеме принимается отдельным субъектом отдельное решение), середина 1980-х – середина 1990-х гг.;
- ◆ **«ручное» управление** (по каждой отдельной проблеме принимается отдельное решение определенным субъектом управления в интересах группы лиц), середина 1990-х – середина 2010-х гг.;
- ◆ **стратегическое управление** (решение по каждой отдельной проблеме принимается на основе предварительно разработанной и принятой стратегии), возможный период становления – середина 2010-х – середина 2020-х гг.
- ◆ **институциональное (системное) 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 гг.

Научные основы менеджмента включают:

- ♦ *теорию фирмы (предприятия)*, описывающую факторы создания, поведения, успеха и реорганизации предприятия;
- ♦ *теорию социально-экономического и административного окружения предприятия*, описывающую границы предприятия и его взаимодействие с внешними контрагентами, институтами, процессами;
- ♦ *теорию коллектива предприятия*, описывающую факторы и результаты формирования и структуризации участников деятельности предприятия;
- ♦ *теорию персонала*, описывающую характеристики реальных и потенциальных участников предприятия.

Принципы традиционного китайского менеджмента



Центральный экономико-математический институт РАН

- 1. Принцип гармонии**
- 2. Принцип акупунктуры**
- 3. Дальнодействие и близкодействие**
- 4. Семейственность**
- 5. Принцип долголетия**

Варианты целей управления предприятием:

- ◆ **максимизация прибыли** (неоклассическая теория);
- ◆ **соответствие правилам** (институтам) корпоративного сообщества (институциональная теория);
- ◆ **непрерывность и целенаправленность развития** (эволюционная теория);
- ◆ **расширение и продолжение бизнеса** (системная теория).

Главная цель бизнеса – это бизнес!

Кому принадлежит предприятие?



Центральный экономико-математический институт РАН

9

Кому принадлежит и в чьих интересах работает предприятие:

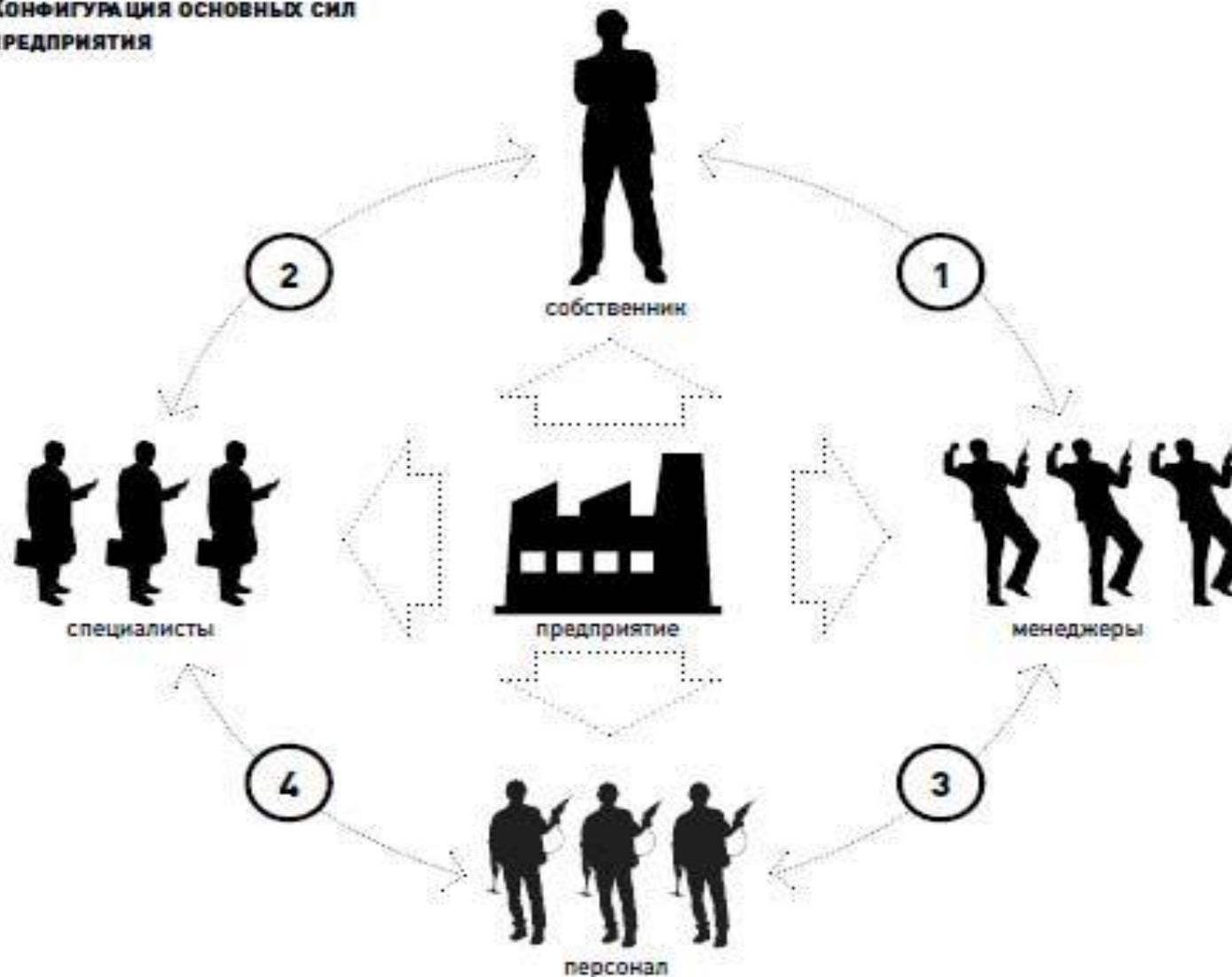
- ◆ акционеры,
- ◆ менеджеры,
- ◆ специалисты,
- ◆ работники.

Структура квартета: собственники, менеджеры, специалисты, работники



Центральный экономико-математический институт РАН

Конфигурация основных сил
предприятия



Кто чем владеет на предприятии?



Центральный экономико-математический институт РАН

- ◆ **Собственники – владельцы капитала.**
- ◆ **Менеджеры – владельцы полномочий.**
- ◆ **Специалисты – владельцы знаний.**
- ◆ **Работники – владельцы труда.**

Кто как видит предприятие?

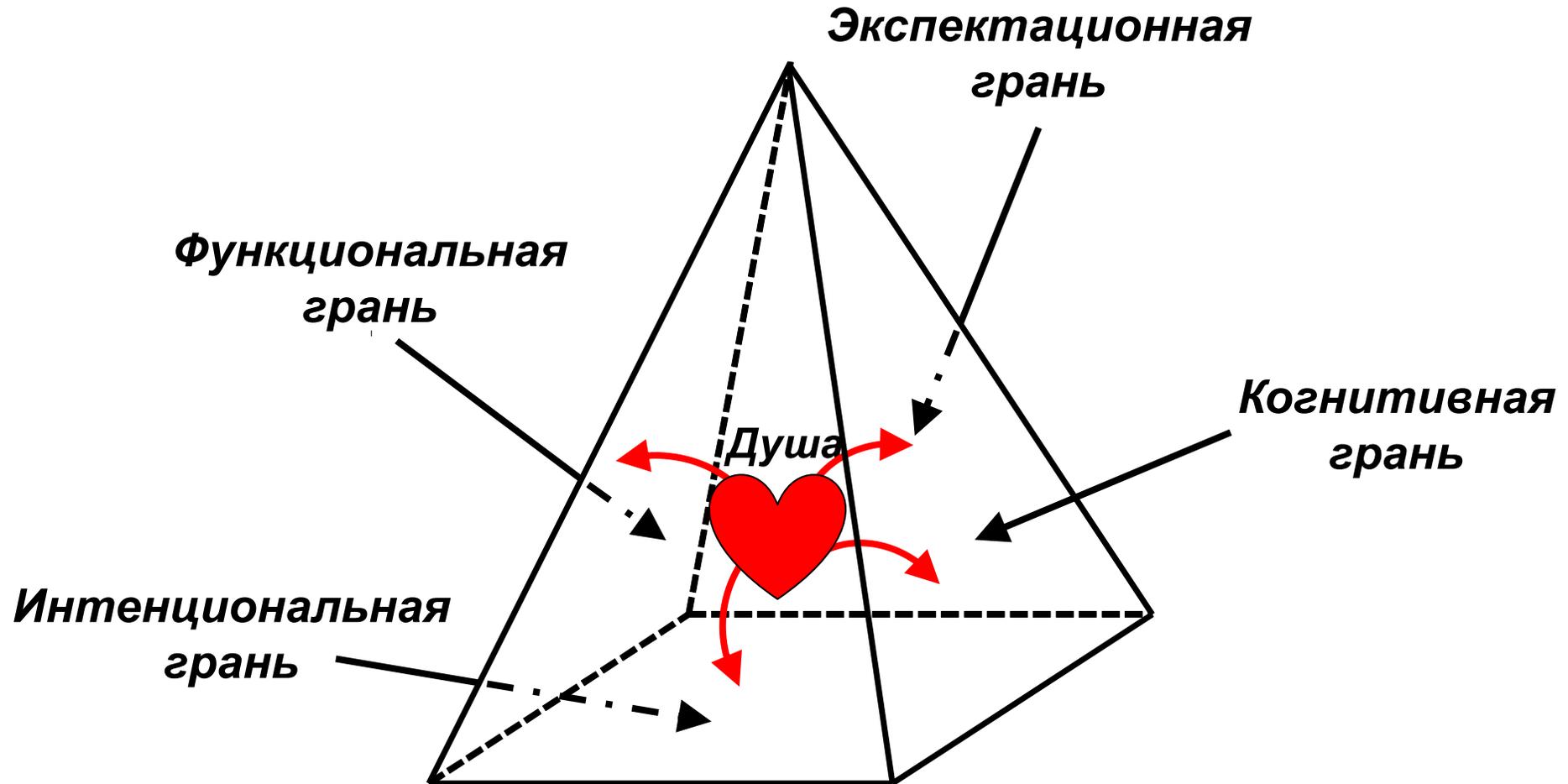


Центральный экономико-математический институт РАН

12

- ◆ **Собственники видят предприятие как проектную систему («купил акции – продал акции»).**
- ◆ **Менеджеры – как объектную (объект управления) многоуровневую объемную систему.**
- ◆ **Специалисты – как процессную систему.**
- ◆ **Работники – как средовую систему (среду обитания).**

Душа предприятия (1)



Общая задача менеджмента – гармонизация всех элементов жизнедеятельности предприятия за счет настройки его компонент, обеспечивающей достижение резонанса души предприятия, души коллектива, души работника, души менеджмента.

Вид менеджмента	Объект менеджмента	Предмет менеджмента	Основной инструмент менеджмента	Девиз менеджмента
Функциональный менеджмент	Технико-технологическая система предприятия	Основные функции предприятия (производство и реализация продукции)	Администрирование	«Техника решает все!»
Гуманистический менеджмент	Работники предприятия	Интенсивность труда, поведение работника, лояльность к предприятию	Личная мотивация, карьерный рост, расширение компетенций	«Кадры решают все!»
Социальный менеджмент	Коллектив предприятия	Адаптация коллектива к технико-технологической системе, координация работников	Лидерство, конкуренция и кооперация, организационная культура	«Коллектив решает все!»
Системный менеджмент	Предприятие как система	Эффективное функционирование и сбалансированность подсистем предприятия	Стратегическое планирование, координация подсистем предприятия, проектный, процессный организационный, средовой менеджмент	«Система решает все!» («Порядок бьет класс!»)

Характерные черты современного мира:

- 1. Неопределенность границ: утрата четких границ объектов и явлений в экономическом пространстве.**
 - 2. Неопределенность действий: «Строгость российских законов смягчается необязательностью их исполнения» (М.Е. Салтыков-Щедрин).**
 - 3. Непредсказуемость реакций: кризис 2008–2012 гг. («принцип домино»).**
 - 4. Размытость моральных императивов.**
 - 5. Неопределенность формы требует опоры на содержание, перехода к стратегическому управлению.**
- Вывод: «Делай что должно, и будь что будет».**

- 1. Управление – это процесс создания, организации взаимодействия и трансформации систем.**
- 2. Первичная задача менеджмента – обнаружение, идентификация и анализ систем в сфере его компетенций.**
- 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. Системное управление производством, системное управление маркетингом, системное управление инновациями.**

Необходима реорганизация структуры управления предприятиями с целью создания сбалансированной системы управления.

Целесообразно создание четырех органов управления:

- ◆ **дирекция (менеджмент);**
- ◆ **технический совет (специалисты);**
- ◆ **акционерный совет (акционеры);**
- ◆ **совет коллектива (персонал).**

- 1. Менеджер – центральная фигура предприятия. Его задача – согласовать интересы и действия всех участников производства. Положение менеджера – между собственностью и совестью.**
- 2. Компетенции менеджера: видеть невидимое (учитывать неявные связи), слышать неслышимое (учитывать голос бессловесных факторов), осязать неосязаемое (использовать и создавать знания как неосязаемые активы), ощущать вкус безвкусного (испытывать радость от рутинной работы), быть интеллектуалом (уметь ставить и решать интеллектуальные задачи в сфере социума, технологии, экономики).**



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

www.kleiner.ru