

# 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:**

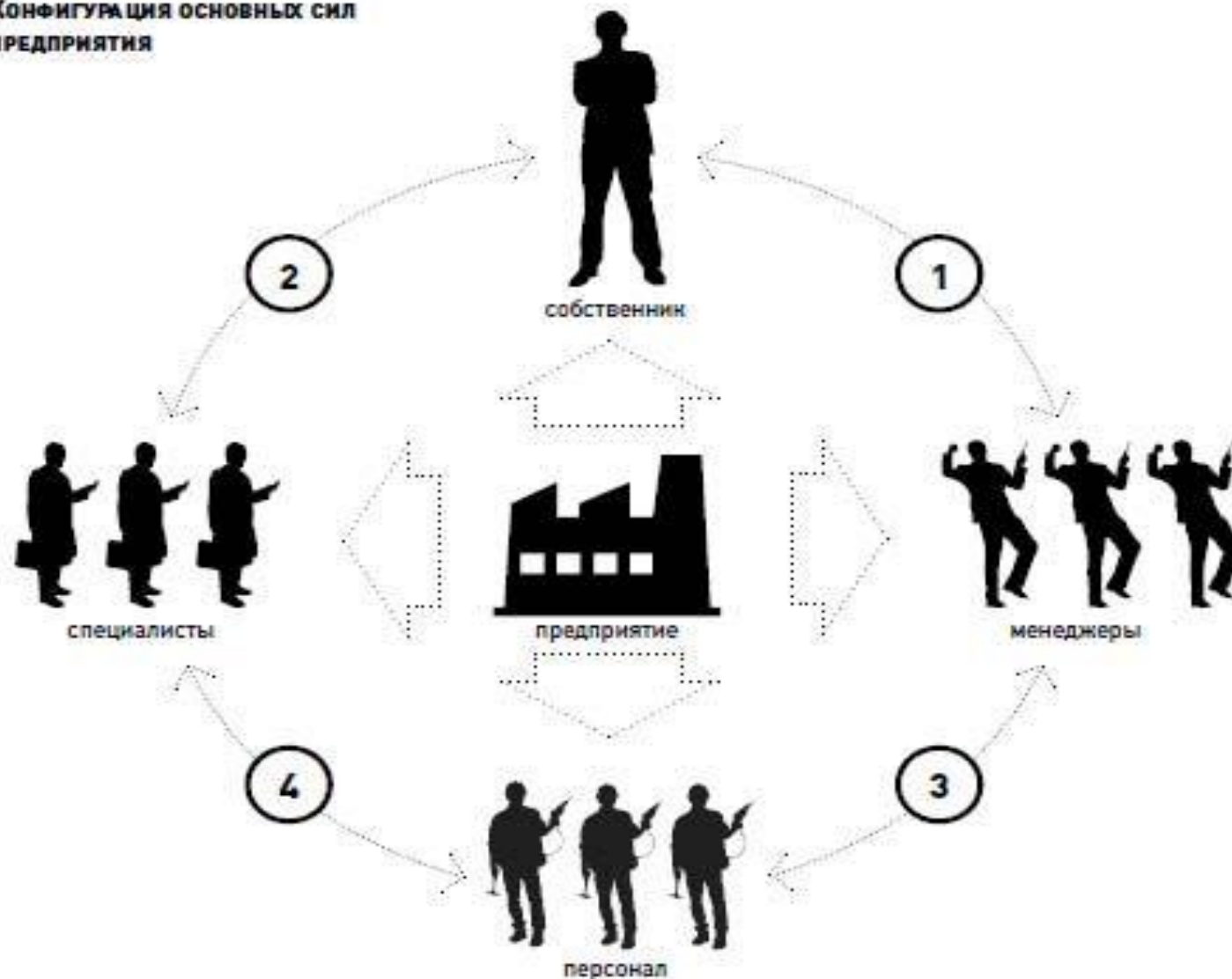
- ◆ акционеры,
- ◆ менеджеры,
- ◆ специалисты,
- ◆ работники.

# 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?

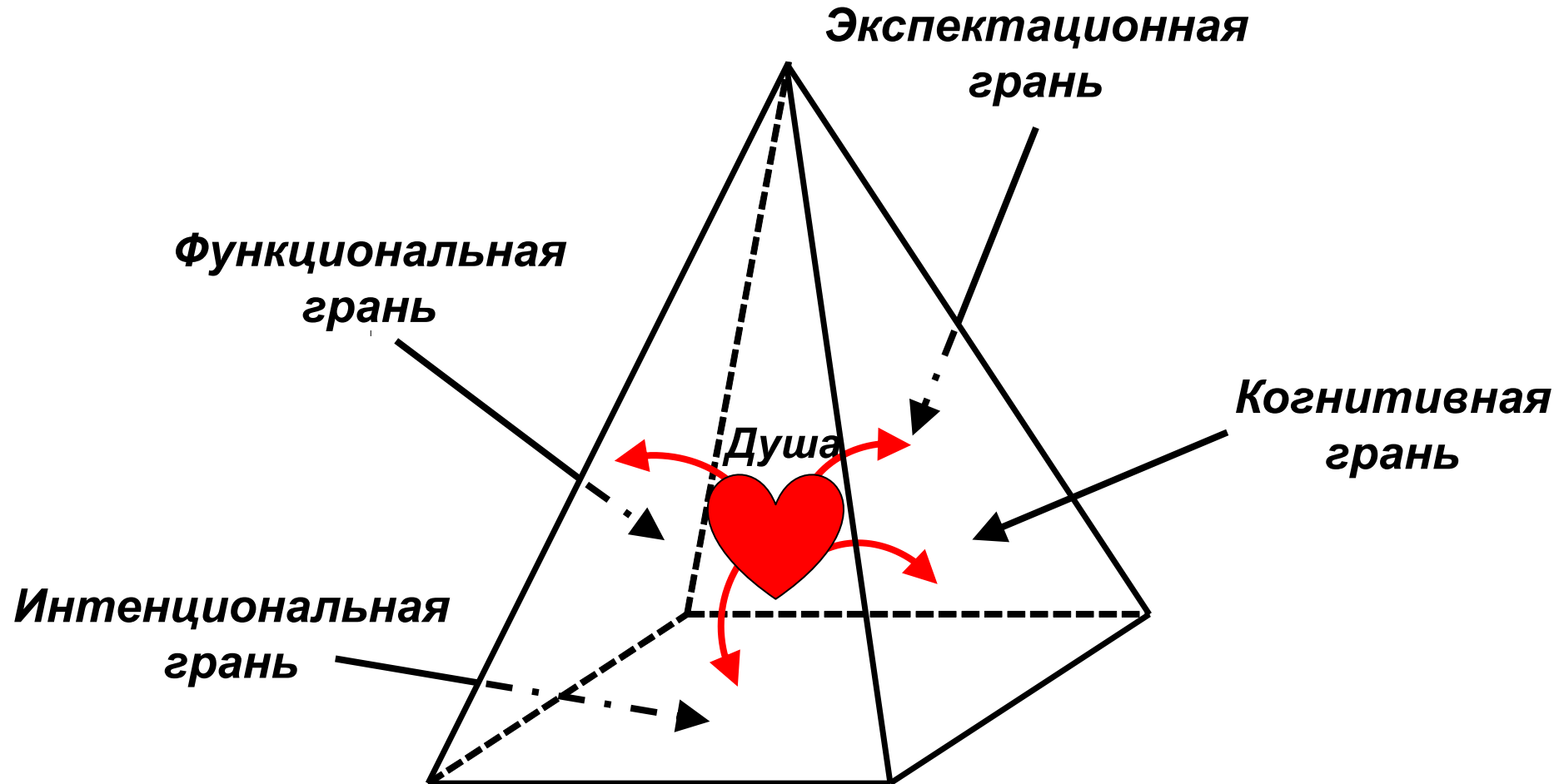


Центральный экономико-математический институт РАН

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.**

# Эволюция менеджмента



Центральный экономико-математический институт РАН

15

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](http://www.kleiner.ru)