

# **Системное управление организацией на основе концепции социального лидерства**

***Г.Б. Клейнер,  
член-корреспондент РАН,  
руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика,  
корпоративная экономика» ЦЭМИ РАН,  
зав. кафедрой «Системный анализ в экономике» Финансового университета  
при Правительстве РФ,  
зав. Кафедрой институциональной экономики Государственного  
университета управления  
[www.kleiner.ru](http://www.kleiner.ru)***

г. Казань, 16 сентября 2022 г.

- ◆ В период с марта по июнь 2022 г. в России закрылись 113,5 тыс. коммерческих предприятий (на 17,5% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года).
- ◆ В июне 2022 г. индекс оптимизма российских компаний снизился по сравнению с февралем 2022 г. на 29 п.п. с 34% до 5%.
- ◆ Предприятия практически прекратили набор, но и не увольняют своих работников.

- ◆ **Цель лекции: познакомить с результатами поиска новой структуры управления организациями, которая бы в максимальной степени активизировала деятельность работников по преодолению последствий изоляции экономики России.**
- ◆ **Задача – полностью реализовать потенциал человеческих ресурсов в организациях, приблизиться к системному инклюзивному управлению, объединяющему все позитивные факторы деятельности организации.**
- ◆ **Резерв для решения задачи – соединение формальной структуры управления и неформальных институтов социального лидерства.**

- ◆ В условиях санкций доступ к иностранному капиталу и технологиям ограничен. Встает вопрос о долгосрочной системной стратегии импортозамещения.
- ◆ Импортозамещению должны подвергнуться не только физический и технологический капитал. Западный интеллектуальный капитал должен быть замещен отечественным человеческим капиталом.
- ◆ Так же, как и в годы индустриализации, в России должен быть создан корпус интеллектуальных работников, способных построить высокотехнологичную интеллектуальную экономику. Передовым отрядом этого корпуса должна стать новая отечественная патриотическая интеллигенция.

- ◆ Страна должна адаптироваться к режиму частичной изоляции.
- ◆ В стране есть огромные запасы природных ресурсов, опыт развития за «железным занавесом», гигантский человеческий ресурс.
- ◆ Придется изменить характер и уровень замещения физического капитала интеллектуальным трудом; усилить внимание к уникальным специалистам, обладающим знаниями и энергией для замещения труднодоступных интеллектуальных ресурсов и результатов их деятельности; в новой структуре управления предприятиями нужно найти место управлению работниками интеллектуального труда (intellectual workers management).
- ◆ Интеллигенция = сочетание профессионализма, патриотизма, творческого мышления, готовности к сотрудничеству.

- ◆ **Интеллигенция должна стать драйвером социально-экономического развития в условиях цифровизации общества.**
- ◆ **Альтернативы: молодежь, предприниматели, средний класс, административно-политическая элита.**
- ◆ **Интеллигенция способна улавливать, осмысливать и корректировать состояние и тренды движения общества и предохранять общество от «скатывания» в те или иные уклоны; определять и маркировать безопасный фарватер движения. При отсутствии интеллигенции постоянно существующие в обществе противоположные силы неизбежно приведут к конфронтации.**
- ◆ **Интеллигенция – это своеобразный социальный блокчейн, т.е. средство сохранения социальной информации.**

**Четыре подсистемы предприятия:**

- ◆ **объектная (организационные подразделения и предприятие в целом);**
- ◆ **процессная (логистические, информационные, трансформационные и др. процессы);**
- ◆ **проектная (локальные, краткосрочные мероприятия и события);**
- ◆ **средовая (институциональная, информационная, логистическая и др. инфраструктура).**

## **Системное управление**

**Каждая подсистема должна управляться формальными и/или неформальными руководителями – лидерами соответствующих подсистем:**

- ◆ **объектный лидер;**
- ◆ **процессный лидер;**
- ◆ **проектный лидер;**
- ◆ **средовой лидер.**

**Необходимо системное расщепление власти.**



## Социальное лидерство

9

**Административная структура системного управления и системного лидерства должна поддерживаться неформальными институтами социального лидерства:**

- ◆ **инспиративное лидерство;**
- ◆ **культурное лидерство;**
- ◆ **интеллектуальное лидерство;**
- ◆ **духовное лидерство.**

# Системные лидеры, социальные лидеры и целевые функции



Центральный экономико-математический институт РАН

10

Системные лидеры	Социальные лидеры	Функции по И. Адизесу	Характеристика деятельности организации, обеспечиваемая данной функцией
Объектный	Инспиративный	Е-функция	Результативность в долгосрочной перспективе
Процессный	Культурный	А-функция	Эффективность в краткосрочной перспективе
Проектный	Интеллектуальный	Р-функция	Результативность в краткосрочной перспективе
Средовой	Духовный	І-функция	Эффективность в долгосрочной перспективе

# **Человеческий капитал организации: четыре составляющие**



Центральный экономико-математический институт РАН

11

**Четыре сферы в организации соответствуют управлению четырьмя составляющими человеческого капитала организации:**

- ◆ **сфера влияния инспиративного капитала;**
- ◆ **сфера влияния культурного капитала;**
- ◆ **сфера влияния интеллектуального капитала;**
- ◆ **сфера влияния духовного капитала.**
- ◆ **Инклюзивное управление интегрирует интересы, возможности и императивы участников хозяйственной деятельности.**

# *Кто должен ответить на основные вопросы на предприятии?*



Центральный экономико-математический институт РАН

12

## **Сфера ответственности социальных лидеров:**

- ◆ **«Что производить и кому продавать?» (стратегия производства) – интеллектуальный лидер.**
- ◆ **«Кто должен производить?» (организация производства) – инспиративный лидер.**
- ◆ **«Как производить?» (технология производства) – культурный лидер.**
- ◆ **«Зачем производить?» (высшие цели и смыслы производства) – духовный лидер.**

## ***Лингвистическое наблюдение***

13

- ◆ В качестве примера можно рассмотреть структуру командного состава управления кораблем или флотилией.
- ◆ Интересно, что четыре термина, отражающие функциональные позиции лиц, руководящих движением, выражаются на русском языке с помощью четырех терминов, оканчивающихся на «-ман»:
  - ◆ флагман (духовный лидер);
  - ◆ штурман (интеллектуальный лидер);
  - ◆ лоцман (инспиративный лидер);
  - ◆ боцман (культурный лидер).

## Пример реконструкции конфигурации социального лидерства



Центральный экономико-математический институт РАН

14

**Распределение социальных лидерских ролей в команде С.П. Королёва по созданию первого искусственного спутника Земли:**

- ◆ **инспиративный лидер – В.П. Мишин, первый заместитель и впоследствии наследник дела С.П. Королёва;**
- ◆ **духовный лидер – Л.А. Вознесенский, ответственный за испытания техники;**
- ◆ **культурный лидер – С.О. Охапкин, заместитель по конструированию;**
- ◆ **интеллектуальный лидер – К.Д. Бушуев, начальник проектно-исследовательского отдела.**

# Формальные институты управления и неформальные институты лидерства



Центральный экономико-математический институт РАН

15

## Формальные институты управления:

- ◆ Chief Executive Officer (CEO),
- ◆ Chief Technology Officer (CTO),
- ◆ Chief Operating Officer (COO),
- ◆ Chief Financial Officer (CFO),

## дополняем неформальными институтами лидерства:

- ◆ Leading Executive Officer (LEO),
- ◆ Leading Spiritual Officer (LSO),
- ◆ Leading Cultural Officer (LCO),
- ◆ Leading Intelligence Officer (LIO).

- 1. В условиях экономики санкций необходима консолидация внутрипроизводственного пространства – переход к системному инклюзивному управлению.**
- 2. Системное инклюзивное управление предприятием предполагает опору на сочетание формальной (административной) структуры управления и неформальной структуры социального лидерства. Такой подход обеспечит максимальную эффективность использования уникальных специалистов, чей интеллект способен решить возникающие в условиях изоляции задачи.**
- 3. Принципы бережливого производства должны быть распространены на бережное отношение к работникам предприятия.**



**4. Одной из основных задач общества должно стать воспитание отечественной патриотической интеллигенции, способной взять на себя ответственность за социально-экономическое, научно-техническое и морально-нравственное развитие общества, консолидацию духовного потенциала коллективов предприятий и общества в целом.**

**Здесь незаменима роль таких интеллектуальных вузов, как Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова.**

## Основные публикации

- ◆ Клейнер Г.Б. Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией // Вопросы экономики. 2022. № 4. С. 26–44.
- ◆ Клейнер Г.Б. Инклюзивный рост в экономике замкнутого цикла // Экономическое возрождение России. 2022. № 3.
- ◆ Клейнер Г.Б. Стратегия и структура инклюзивного управления предприятием // Стратегическое планирование и развитие предприятий: пленарные доклады XXIII Всероссийского симпозиума. Москва, 12–13 апреля 2022 г. / под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2022.



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

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