

## ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

DOI: 10.34706/978-5-8211-0821-0-8-18

EDN: CXPFXE

Г.Б. Клейнер

### СИСТЕМНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ИНФОРМАЦИОННАЯ РЕКОНСТРУКЦИЯ ДЛЯ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

*Клейнер Георгий Борисович*, чл.-корр. РАН, руководитель научного направления ЦЭМИ РАН, зав. кафедрой «Системный анализ в экономике» Финансового университета при Правительстве РФ, зав. кафедрой институциональной экономики ГУУ.

Задача настоящей работы – уточнить понятие новой экономики применительно к экономике России и сформулировать требования, предъявляемые к управлению предприятиями и организациями в современных условиях. Современная экономика России без всякого преувеличения может считаться новой. Это связано как с изменением субъектного состава экономики, так и с изменением целевой ориентации экономических агентов и взаимоотношений между ними. В связи с уходом иностранных собственников российских предприятий изменился состав физических и юридических лиц, принимающих решения на предприятиях. Уход значительной части топ-менеджеров привел к смене управленческих команд в целом, и даже если имущественный комплекс данного предприятия остался прежним, то внутрифирменный институциональный комплекс претерпел на значимой части предприятий решительные изменения. Человеческий капитал таких предприятий и внутрифирменные межчеловеческие отношения претерпели существенные изменения. Закрытие многих иностранных компаний, являющихся системообразующими для целого ряда отраслей и регионов, дополнило картину изменения субъектного состава рыночных агентов. Сокращение объемов производства и, соответственно, доходов предприятий вызвало отказ от планировавшихся ранее инвестиционных начинаний, что сузило и сделало неопределенным горизонт планирования. Доминирующим трендом для экономических агентов стала ориентация на сохранение функционирования предприятия (выживание) в кратко- и среднесрочном периодах. Этому способствовала и переезд значимого числа квалифицированных работников предприятий за пределы России. Межфирменные отношения стали более напряженными и менее определенными. Нарушение контрактных обязательств, касающихся объемов, качества и сроков поставки, стали повсеместными.

Тем не менее, отношения между экономическими агентами и органами управления российской экономикой остаются более или менее стабильными. Доля

руководителей промышленных предприятий, отказывающихся дать оценку экономической политики Правительства, с 2018 г. по настоящее время составляет около 40%. Доля руководителей, не понимающих действий Правительства, в 2022 г. составила 20%. Круг руководителей, характеризующих функционирование экономики как экономический подъем, составляет 4% (Аукуционек, 2023).

Состояние российской микроэкономики можно суммировать в виде следующих основных факторов:

- уход иностранных компаний и иностранных собственников;
- необходимость реновации логистического окружения;
- сужение возможностей получения предприятиями инвестиций;
- трудности получения кредитов;
- возрастание риска срыва поставок;
- дефицит кадров;
- потеря доверия к брендам;
- нестабильность цен;
- неинформативность рыночных сигналов;
- технологическая инволюция (откат);
- неготовность к внедрению стратегического управления;
- волатильность рынка ценных бумаг и курса национальной валюты.

Общий диагноз состоит в «перекройке» ландшафта российской микроэкономики. Перестройка экономики в 1990-е гг. после периода относительно стабильного хотя и недостаточно быстрого роста сменилась ее «перекройкой».

В качественном плане необходимо отметить следующие черты изменения внутреннего состояния предприятий и их расположения в пространстве и времени. Многие предприятия лишаются своей истории и теряют идентичность как экономические субъекты. Подобным образом такие предприятия утрачивают идентичность как объекты прогнозирования. Многие предприятия в связи с уходом иностранных участников теряют право на устоявшийся бренд и вынуждены осуществлять ребрендинг. Новые бренды, не имеющие истории, не получают право на внимание контрагентов и общества в целом. Кроме исторической локализации предприятия меняют и географическую привязку к местоположению в корпоративном, институциональном, региональном пространствах. Соответственно, происходит информационная дезориентация предприятия по отношению к корпоративным лидерам и затрудняется бенчмаркинг. В итоге почти полностью меняется карта пространственно-временного размещения субъектов российской микроэкономики.

Идет активный процесс передачи корпоративной собственности из рук опытных корпоративных собственников в руки неопытных корпоративных менеджеров. Субъекты рынка вследствие этого приобретают черты «подросткового» поведения: повышенная склонность к риску, амбициозность, готовность выдать желаемое за возможное, нежелание прибегать к компромиссу и брать на себя ответственность. Отметим, что в этих условиях большое значение для обеспечения устойчивого развития экономических субъектов и экономики в целом имеет возрастная полнота коллективов предприятий: наряду с молодыми высокомотивированными работниками в коллектив должны входить возрастные опытные сотрудники, способные проявлять осмотрительность и удерживать предприятие от экстремальных рискованных решений; необходимо и присутствие в коллективах работников среднего возраста, способных интегрировать желаемое и возможное и определять траекторию устойчивого развития предприятия. В этих условиях необходимо уделять особое внимание внутрифирменным взаимоотношениям между группами «юниоров», работников среднего возраста и «сеньоров».

Основные черты новой российской мезоэкономики состоят в следующем. Новая экономика возникла в результате разрыва цепочек добавленной стоимости и развития цифровизации. Микроэкономика западного мира – это микроэкономика цепочек добавленной стоимости, в то время как новая микроэкономика России – это микроэкономика обособленных агентов: предприятий и домохозяйств. В современных условиях экономические агенты могут рассматриваться как обособленные, но не могут рассматриваться как автономные. Большинство предприятий находятся в кругах влияния тех или иных системных образований, таких как межотраслевые комплексы, мультиотраслевые государственные корпорации, региональные центры власти, экосистемы (Клейнер, 2017). Если использовать физические структурные аналогии, то можно сказать, что современная микроэкономика, выйдя из «атомизированного» состояния, перешла в «молекулярное» состояние. Следующая стадия будет связана, надо полагать, с доминированием процесс развития экосистем, в результате которого экосистема станет основным действующим лицом микроэкономики (Клейнер. Рыбачук, Карпинская, 2020). По мере консолидации будет происходить сближение микроэкономики с мезоэкономикой, что требует существенной трансформации институциональной системы регулирования экономики.

Трансформация социально-экономического пространства российской микроэкономики должна привести к существенной перестройке менеджмента экономических агентов. Основные усилия менеджмента в этой стадии должны быть направлены на: предотвращение распада предприятий; функциональную консолидацию коллективов предприятий; повышение информационной открытости предприятий,

расширение информационного взаимодействия работников предприятия с представителями его рыночного и технологического окружения; расширение корпуса предприятий, функционирующих в экономическом пространстве-времени как открытые системы, в том числе с использованием краудсорсинга; переход от аспектного к системному пространственно-временному менеджменту.

Эти задачи не могут быть решены без кардинального улучшения человеческого капитала предприятий. В условиях экономической блокады нашей страны со стороны недружественных стран и, соответственно, возрастания сложности и стоимости привлечения в экономику импортного оборудования и технологий на человеческий капитал возлагается миссия не просто обслуживать импортную технику, но повышать возможности замещения физического капитала творческим человеческим трудом. Это предполагает извлечение синергических эффектов с помощью повышения взаимозаменяемости работников по управленческой горизонтали, вертикали и диагонали. Здесь должна быть поставлена не совсем традиционная для экономики последних тридцати лет задача – поиск механизмов движения к внутрифирменной справедливости как источника внутренней энергии. Целесообразно разработать для каждого предприятия внутрифирменную «карту справедливости», в которой отмечаются как «области повышенной справедливости» на территории предприятия, заслуживающие закрепления и расширения, так и «узлы несправедливости», требующие ликвидации или развязывания. Необходим отказ от авторитарного (однополярного) внутрифирменного управления и переход к системному (четырёхполярному) управлению (Клейнер, 2022).

Новая идеология управления предприятием в условиях неопределенности должна отличаться повышенной надежностью, т.е. способностью обеспечивать устойчивое развитие предприятия в неблагоприятных обстоятельствах. Концентрация внутрифирменной власти в руках «первого лица» создает риски для функционирования предприятия. Поэтому в складывающихся условиях целесообразно использовать схему «расщепления» власти, согласно которой власть распределяется между четырьмя лидерами управления: инспиративным, интеллектуальным, культурным и духовным. Инспиративный лидер определяет, *кто* что должен делать («*делай, как я...*»). Интеллектуальный лидер определяет, *что* надо делать («*делай то, что я определил...*»). Культурный лидер определяет, *как* это надо делать («*делай так, как я скажу...*»). Духовный лидер определяет, *зачем* это надо делать («*делай для того, чтобы...*»). Альтернативная концепция лидерства изложена в (Виханский, Миракян, 2018).

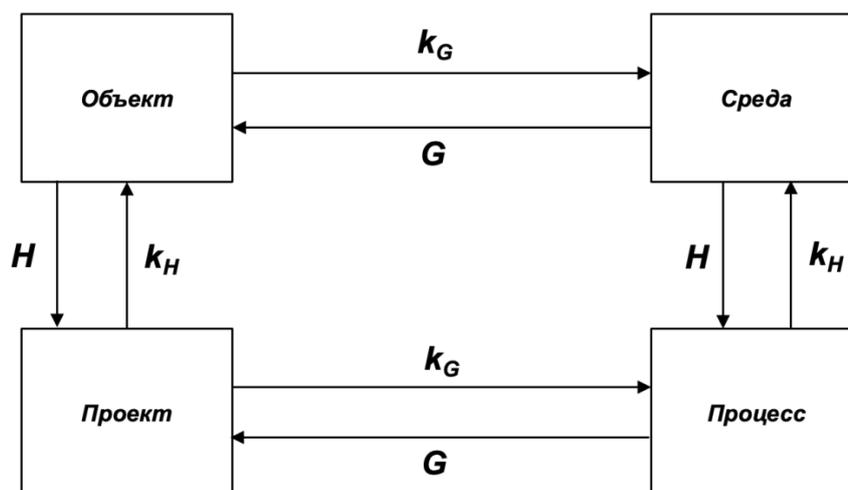
Отличительной чертой системного менеджмента по сравнению с другими школами управления является рассмотрение объекта управления как системы,

имеющей определенную локализацию в пространстве и времени. Согласно пространственно-временной концепции предприятия, каждое предприятие занимает определенную позицию в географическом пространстве и функционирует синхронно с изменяющимся историческим временем. Иными словами, предприятие должно рассматриваться как сфера пересечения географии и истории. Соответственно, предприятие постоянно находится под влиянием группы факторов, отражающих условия экономической деятельности в данной области пространства, и группы факторов отражающих влияние тенденций, свойственных данному периоду времени. Эти две группы факторов обозначаются как гений пространства (*genius loci*) и дух времени (*zeitgeist*). Действие этих групп факторов ярко отражено в стихотворении А.С. Пушкина «Золото и булат» (1827 г.). «Все куплю», – сказало золото; «Все возьму», – сказал булат. Принадлежность этих групп факторов, соответственно, к пространству – «географии» и времени – «истории» определяется следующими обстоятельствами. «Золото» следует рассматривать как продукт экономической истории, поскольку сила его действия (стоимость) зависит от исторической траектории. «Булат» можно рассматривать как инструмент экономической географии, поскольку он действует мгновенно и не зависит от предыстории.

Системный пространственно-временной подход к управлению предприятием опирается на разграничение пространственных («география») и временных («история») процессов и факторов. Информация как базовый ресурс управления может быть разделена на историческую (*H*) и географическую (*G*). Историческая информация характеризует изменение состояния предприятия во времени, географическая – изменение положения предприятия в пространстве.

Подобно тому, как при анализе производственной деятельности предприятия использование ресурсов труда и капитала характеризуется показателями производительности труда и капиталотдачи (фондоотдачи), при анализе сферы управления мы можем использовать коэффициенты использования исторической информации ( $k_H$ ) и географической информации ( $k_G$ ). Эти коэффициенты могут рассматриваться как показатели абсорбции соответствующего вида информации. Коэффициент абсорбции исторической информации ( $k_H$ ) показывает, какая часть доступной исторической информации эффективно используется в процессе управления функционированием предприятия, коэффициент абсорбции географической информации ( $k_G$ ) – какая часть доступной географической информации эффективно используется в этом процессе. Учитывая особый характер информационного ресурса, совокупность  $k_H$  и  $k_G$  может рассматриваться как характеристика рациональности поведения предприятия: предприятие ведет себя как полностью рациональный агент, если  $k_H = k_G = 1$ .

Результаты адаптации тетрадной модели функционирования социально-экономической системы применительно к описанию внутрифирменных информационных взаимодействий представлены на рис. 1.



**Рис. 1.** Информационная структура предприятия (информационная тетрада)

Имея в виду концепцию расщепления современного управления предприятием на четыре вида менеджмента (инспиративный, культурный, интеллектуальный и духовный) и функции каждой тетрадной подсистемы предприятия, мы можем распределить имеющуюся на предприятии и поступающую извне информацию для решения управленческих задач следующим образом. Сферой ответственности *инспиративного менеджмента* является объектная подсистема. Эта сфера обеспечивается географической информацией и коэффициентом абсорбции исторической информации. Сфера ответственности культурного менеджмента – процессная подсистема – обеспечивается исторической информацией и коэффициентом абсорбции географической информации. Сфера ответственности интеллектуального менеджмента – проектная подсистема – обеспечивается исторической информацией и географической информацией. Сфера ответственности духовного менеджмента – средовая подсистема – обеспечивается коэффициентом абсорбции исторической информации и коэффициентом абсорбции географической информации.

В рамках предложенного подхода, таким образом, на информационной основе интегрируются четырехполярная схема менеджмента, отражающая особенности управления предприятием в условиях неопределенности, и тетрадная структура предприятия, обеспечивающая устойчивость его развития в пространстве и времени.

Выводы проведенного исследования могут быть сформулированы следующим образом.

1. Изменение геополитической обстановки, уход значимого числа иностранных собственников, реструктуризация отношений между участниками производства

и другие факторы привели к трансформации микроэкономического пространства страны. Возникла потребность в новых методах управления, обеспечивающих более полное использование информационного фактора в управлении предприятиями.

2. В условиях усиления замкнутости российской экономики вследствие внешних санкций необходимо повышать информационную открытость предприятий.

3. Необходим переход от аспектного к системному менеджменту с активизацией функции информационного маркетинга.

4. Информационная архитектура предприятия должна базироваться на процессах сбора, накопления и абсорбции исторической и географической информации ретроспективного и перспективного характера о перемещении предприятия во времени и пространстве, включая рыночное, технологическое, институциональное и социальное подпространства.

5. Реконструкция менеджмента в новых условиях должна предусматривать укрепление социальной базы управления путем формирования четырехкомпонентной структуры подсистем управления: инспиративного менеджмента, интеллектуального менеджмента, культурного менеджмента и духовного менеджмента с соответствующим информационным обеспечением.

6. Задача системного менеджмента – обеспечить согласованный уровень развития каждой подсистемы, позволяющий в совокупности развивать предприятие в условиях «молекулярной» экономики. Инструментом для этого может стать описанная выше информационная модель предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- Аукуционек С.П. (2023). Оценки экономической политики в 2022 г. // Российский экономический барометр. № 3. С. 3–10. DOI: 10.20542/reb.rus-2023-3-3-10
- Виханский О.С., Миракян А.Г. (2018). Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. Т. 16. № 1. С. 131–154.
- Клейнер Г.Б. (2017). От «экономики физических лиц» к системной экономике // Вопросы экономики. № 8. С. 56–74. DOI: 10.32609/0042-8736-2017-8-56-74
- Клейнер Г.Б. (2022). Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией // Вопросы экономики. № 4. С. 26-44. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-4-26-44
- Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. (2020). Развитие экосистем в финансовом секторе России // Управленец. Т. 11. № 4. С. 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1

## ДИСКУССИЯ

*С.В. Граборов*

В докладе было сказано о четырех блоках, из которых состоят предприятия: средовой, проектный, объектный и процессный. Возникает вопрос, какой блок будет осуществлять эффективную координацию деятельности этих четырех блоков?

*Г.Б. Клейнер*

Существует сквозная координация процессов, которые происходят на предприятии, существует координация проектов, которые реализуются на предприятии, в том числе инновационных. Существует координация динамики внутренней структуры предприятия. Но информационный анализ приводит к тому, что самым главным является средовой блок – среда, которая есть на предприятии. Она позволяет интегрировать и историческую, и географическую информацию и создать условия для координации всех процессов и проектов. Это та самая среда, которая здесь упоминалась. Деятельность духовного лидера позволяет согласовать и интегрировать все процессы, проекты и структурные изменения, которые происходят на предприятии.

*В.Ф. Пресняков*

Георгий Борисович, Вы много говорили – и на самом деле интересно говорили, по крайней мере, для меня – про то, как нужно управлять предприятием, и много говорили про информацию. Но Вы ни разу не упомянули ни одного показателя, который должен использоваться в стратегическом планировании или просто в планировании. Какие показатели там должны быть? Можно назвать хотя бы пару-тройку для примера?

*Г.Б. Клейнер*

Конечно. Показатели, как известно, это индикаторы, которые отражают внутреннюю структуру и состояние системы. Показателем называется то, что отражает те или иные операции в эмпирической области. И такие показатели, конечно, существуют, в том числе и показатели плотности среды, скажем, насколько в организации плотная среда. Показатели, которые определяют эффективность процессов, измеряют скорость, с которой по предприятию распространяются информационные, институциональные, материальные и др. ценности. Для каждой из внутрифирменных сред существуют свои показатели перемещения благ в этой среде. Наконец, если говорить о проектах, то существуют известные показатели оценки эффективности проектов, как информационных, так и инвестиционных. Короче говоря, здесь состав индикаторов, который определяет состояние каждой из подсистем, а также состояние их взаимодействия, достаточно отчетливо просматриваются. Единственной, может быть, здесь новацией я бы назвал показатели абсорбции, которые сродни таким показателям, как производительность труда, фондоотдача и так далее. Иными словами, имеется достаточный спектр показателей. Структура формирования этих показателей и структура управления, которая порождает правильное соотношение между ними, представляют собой серьезные вопросы.

*Н.М. Светлов*

Мой вопрос касается сюжета с четырьмя типами лидеров. Возьмем в качестве примера Российскую академию наук. Вопрос вот какой. В принципе, я думаю, понятно, что рассмотреть Российскую академию наук как предприятие в некотором смысле можно. Нужны ли Российской академии наук лидеры этих четырех типов? Это первая часть вопроса. Вторая часть вопроса: если да, то существует ли какой-то объективный процесс становления таких лидеров, или здесь ситуация должна складываться как-то иначе, случайным образом? Спасибо.

*Г.Б. Клейнер*

Спасибо большое. Это, конечно, очень существенный вопрос. Здесь я отошлю Вас к публикации в журнале «Вопросы экономики» в 2022 г<sup>1</sup>. Там говорилось о расщеплении власти. Позиция, которую я занимаю, следующая: в любой организации должны быть четыре таких лидера. Это не исключает лидера, который ведет всю организацию, – президента Академии наук или первое лицо на предприятии. Но самая главная цель состоит в том, что народ должен знать, кто является тем или иным лидером, и как этих лидеров следует воспитывать. Вопрос, как воспитать Бабу-Ягу в своем коллективе, как когда-то говорилось, – важный и актуальный. Есть методология и методика, как выявлять лидеров и как давать возможность этим лидерам быть известными народу. Они могут занимать административные посты, а могут и не занимать, но мы должны знать, где они.

По предложению рецензента этой статьи мы проанализировали структуру организации Королева Сергея Павловича при создании первого спутника и нашли там всех четырех лидеров. Можно назвать фамилии тех, кто играл роль духовного лидера, кто – роль культурного лидера, кто – интеллектуального и кто – инспиративного, или харизматичного, лидера, а чье поведение было ориентиром для остальных.

*В.Г. Буданов*

Георгий Борисович, спасибо большое за доклад! Как раз в продолжение этой темы. Сейчас искусственный интеллект в определенных конфессиях пишет «проповеди». В Китае система рейтинга тоже связана с искусственным интеллектом. Как Вы относитесь к идее, что эти четыре типа лидеров могут быть сгенерированы как своего рода аватары, и искусственный интеллект будет предъявлять это народу, воспитывать его?

---

<sup>1</sup> Клейнер Г.Б. (2022). Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией // Вопросы экономики. № 4. С. 26–44. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-4-26-44

*Г.Б. Клейнер*

Я не совсем понял, что будет делать искусственный интеллект в Вашем примере. Он будет их соединять или что?

*В.Г. Буданов*

Нет, это уже будут не люди, это будут аватары.

*Г.Б. Клейнер*

Четыре искусственных интеллекта?

*В.Г. Буданов*

Да, четыре типа совершенных аватаров будут диктовать какие-то этические нормы, и люди должны с них рисовать свое поведение.

*Г.Б. Клейнер*

Нет, не пойдет.

*В.Г. Буданов*

Сейчас не пойдет. А в перспективе? В Китае же это уже пытаются делать.

*Г.Б. Клейнер*

Не буду анализировать, что делают китайцы. Они делают многое из того, с чем мы согласны и с чем мы не согласны. Лидером в нашем понимании является не доска объявлений, на которой вывешиваются приказы, а реальный, физический, человек или реальная группа людей, например, в случае соревнования подразделений.

Что такое духовный лидер? В статье, которую я привел, приводится описание, например, команды корабля, где есть капитан, штурман, помощник, боцман и так далее. Движителем корабля и его команды являются эти четыре лидера. Духовные лидеры – это и капелланы, это и деятели церкви, религиозные деятели и так далее. Эти люди определяют высший смысл того, что делает команда.

На мой взгляд, искусственный интеллект может помогать каждому такому лидеру, но он никогда их не заменит. Голос искусственного интеллекта, даже внятный, и порой даже более внятный, чем голос многих людей, является лишь подсказчиком. Спасибо.

*М.С. Мокий*

Георгий Борисович, я работаю в Университете управления. Для меня управление – это целенаправленное воздействие, менеджмент – это целенаправленное воздействие на людей. Скажите, пожалуйста, в какой из блоков тетрады входит

ситуация, которую хорошо описал Евтушенко в стихах: «Ученый, сверстник Галилея, был Галилея не глупее. Он знал, что вертится Земля, но у него была семья»? Куда эта ситуация в управлении входит в тетраду?

*Г.Б. Клейнер*

Эта ситуация находится под управлением духовного лидера. Он определяет, какое мнение является более важным: мнение начальства или мнение совести. В зависимости от того, какая среда существует на предприятии, и как на нее влияет духовный лидер, мы получаем либо ответ Галилея, либо – ответ его сверстника.