

## ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ — ПУТЬ К МЕНЕДЖМЕНТУ XXI ВЕКА

**Г. Б. КЛЕЙНЕР**

*Центральный экономико-математический институт РАН, Россия<sup>a</sup>*

*Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия<sup>b</sup>*

В статье обсуждаются перспективы развития отечественного менеджмента в XXI в. Прослеживая динамику ценностных основ и методического аппарата менеджмента в последние десятилетия, мы приходим к выводу о тенденции возрастания роли в управлении предприятиями так называемого системного менеджмента, основанного на представлении о социально-экономическом пространстве как о сфере процессов создания, функционирования, взаимодействия, развития, рекомбинации и ликвидации социально-экономических систем. XXI век, по нашим предположениям, станет веком системного менеджмента. Объектами нового менеджмента будут социально-экономические системы различных масштабов, типов и функциональных характеристик; теоретической основой системного менеджмента станет активно развивающаяся в настоящее время системная парадигма; методы нового менеджмента позволят органично сочетать функциональные задачи, гуманистические идеалы и социальные ценности. В качестве новых направлений менеджмента, расширяющих и углубляющих в XXI в. его предметную и инструментальную сферы, рассматриваются стратегический и ориентирный, анималистский, рефлексивный, солидарный, институциональный менеджмент.

*Ключевые слова:* менеджмент XXI века, этапы развития менеджмента, функциональный менеджмент, гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент, новые направления менеджмента.

*JEL:* L20, M10, M12, M14, M20, Z13.

Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 17-02-00513-ОГН).

<sup>a</sup> Адрес организации: Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, Нахимовский пр., д. 47, Москва, 117418, Россия.

<sup>b</sup> Адрес организации: Финансовый университет при Правительстве РФ, Ленинградский пр., д. 49, Москва, 125993, Россия.

© Г. Б. Клейнер, 2018

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.204>

В своей программной работе «*Задачи менеджмента в XXI веке*» П. Дракер писал: «Фундамент современного общества, экономики и человеческих отношений есть управляемая организация как общественный институт, целью которого является достижение результата» [Друкер, 2004]. В XXI в., как и в предшествующие периоды, задача менеджмента предприятия остается прежней: обеспечивать внешнюю результативность и внутреннюю эффективность работы организации в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе (см.: [Адизес, 2008а]). Однако объект, среда, принципы и методы менеджмента в XXI в. должны претерпеть существенные изменения. Эволюция менеджмента идет параллельно и в соприкосновении с развитием экономической теории, аксиологии, процессов изменения технической инфраструктуры производства, укреплением гуманистических основ и усилением социальной направленности бизнеса. В XXI в., по мысли П. Дракера, должна произойти конвергенция менеджмента коммерческих и некоммерческих организаций. Социальная ориентация менеджмента некоммерческих организаций, как ожидается, должна смягчить прагматическую целенаправленность коммерческого менеджмента, в то время как последняя может повысить «экономичность» некоммерческих организаций [Друкер, 2004].

Но вступила ли Россия в целом в XXI в.? Вопрос об этом отнюдь не тривиальный. Новый век в различных странах и в разных сферах наступает в разные годы. Многие считают, что отсчет XIX в. в России следует вести с 1814 г., а XX в. — с начала 1920-х гг. В отличие от предшествующих веков начало XXI в. в России, по-видимому, следует связывать не с социальной, а с технологической революцией, наступление которой уже ощущается обществом, но пока не достигло апогея. Возможно, предвестником наступления XXI в. в России в сфере управления служит разворот страны «лицом» к цифровой экономике.

Для анализа динамики развития менеджмента в контексте общественных отношений важно принять во внимание, что «революция собственников», ознаменовавшая в результате приватизации 1990–2000 гг. и вынесшая на гребень волны общественной жизни плеяду крупных собственников, стала предтечей «революции менеджеров», развернувшейся в 2010-е гг., в ходе которой высшие руководители государственных, муниципальных и корпоративных структур ограничили власть собственников. Драматическое усиление власти административного персонала на всех уровнях управления, от федерального и регионального до корпоративного (по сравнению с властью владельцев капитала), дает основания говорить о наступлении в России нового века в сфере общественных отношений. Наступление XXI в. в сфере менеджмента станет, по-видимому, итогом изменений в мировоззренческом, социально-экономическом, технико-технологическом и аксиологическом пространствах. Проследивая динамику ценностных основ и методического аппарата менеджмента в последние десятилетия, мы приходим к выводу о тенденции возрастания роли в управлении предприятиями так называемого системного менеджмента, основанного на представлении о социально-экономическом пространстве как о сфере процессов создания, функционирования, взаимодействия, развития, рекомбинации и ликвидации социально-экономических систем. Тем самым XXI в. станет, как можно полагать, веком системного менеджмента, а объектами нового менеджмента будут социально-экономические системы различных масштабов, типов и функциональных характеристик. Теоретической основой системного менеджмента станет активно развивающаяся в настоящее время системная парадигма; методы нового менеджмента позволят органично сочетать функциональные задачи, гуманистические идеалы и социальные ценности. В данной понимании системный менеджмент рассматривается как необхо-

димое средство гармонизации онтологии (сферы материального мира), идеологии (сферы понятий, образов, идей), гносеологии (процессов познания окружающего мира) и праксеологии (проектной деятельности по преобразованию окружающего мира). Возможно, что такая целеориентация чрезмерно расширяет миссию и прерогативы менеджмента, однако в современном прагматическом и коммерциализированном мире риск «перегрузить» менеджмент общечеловеческими задачами менее опасен, чем тенденция его чрезмерного «облегчения».

## 1. Основные виды и этапы развития менеджмента

Главным объектом менеджмента является предприятие (фирма, компания) как обособленная организация, на систематической основе осуществляющая производство и реализацию продукции, а также воспроизводство ресурсов и условий своей деятельности путем целенаправленного взаимодействия работников, средств труда и предметов труда. В разные периоды времени менеджмент концентрировался на технических, технологических, гуманитарных или социальных аспектах функционирования предприятия. Такая фокусировка базировалась на теории предприятия (фирмы) и подкреплялась соответствующими практико-ориентированными методиками. Это приводит нас к следующей последовательности этапов развития менеджмента и классификации видов менеджмента.<sup>1</sup>

### *Функциональный менеджмент*

Обычно под функциональным менеджментом понимается управление предприятием, основанное на распределении обязан-

ностей руководителей в соответствии со структурой функций организации. Мы понимаем функциональный менеджмент более широко — как менеджмент, доминирующей целью которого является обеспечение выполнения основных функций организации, а объектом управления — технико-технологические системы, реализующие эти функции. Для нормального функционирования этих систем необходимо участие работников данной организации, однако они рассматриваются главным образом как необходимое дополнение к разнообразным техническим и инфокоммуникационным средствам.

К функциональному менеджменту относятся подходы, основанные на административных принципах и началах [Вебер, 1923; Файоль, 1923]. В период становления и доминирования в России менеджмента такого рода основным лозунгом индустрии стал девиз «Техника решает все!». При этом под техникой понимается оборудование, здания, сооружения, средства логистики и связи, хранения и обработки информации. Основная задача функционального менеджмента — обеспечение бесперебойного функционирования указанных систем, т. е. выполнения их профильных функций. Обобщенный результат такого функционирования — производство и реализация продукции (товаров, услуг, работ), осуществляемая либо за границами предприятия, либо внутри него (в том числе в процессе воспроизводства активов предприятия). Поэтому функциональный менеджмент часто ориентируется на продукт как воплощение основной функции предприятия. Следует заметить, что такие заметные течения в западной экономике, как тейлоризм или фордизм, относились именно к этапу доминирования функционального менеджмента. С общеэкономической точки зрения при таком подходе к управлению на первое место среди факторов результативности организации выходит капитал. Заменяемость между трудом и капиталом носит одно-

<sup>1</sup> В зарубежной литературе для классификации видов менеджмента часто используется понятие «стиль менеджмента» (см., напр.: [Адизес, 2008б]). Обзор видов менеджмента по информационным источникам см. в [Стерлигова, 2006], см. также [Маршев, 2016].

сторонний характер: труд может быть заменен капиталом, а капитал трудом — в минимальной степени.

### *Гуманистический менеджмент*

На смену техноцентрическим взглядам на менеджмент, доминировавшим вплоть до начала Второй мировой войны, пришло понимание того, что характеристики персонала предприятия служат ограничением эффективного использования техники. В США возник ряд гуманистических теорий менеджмента, в том числе концепции человеческих отношений и человеческого поведения [Follett, 1924; Mayo, 1946; McGregor, 1960]. В России это понимание нашло отражение в лозунге «Кадры решают все!». С методической точки зрения в отечественной традиции этот подход воплощала научная организация труда [Гастев, 1935]. Важно подчеркнуть, что в этом подходе упор делался на индивидуальную работу или на индивидуальный труд работника, его взаимоотношения с техникой и результатами производства, мотивацию, взаимоотношения с другими работниками. Большое внимание уделялось повышению образовательного и квалификационного уровня работников, прежде всего инженерного персонала. Тенденция перехода от функционального к гуманистическому менеджменту сохранилась вплоть до настоящего времени [Кондратьев, 2016; Кузин, 2014; Адизес, 2017].

В последнее время для обеих взаимодействующих компонент — техники и людей — характерна повышенная мобильность. Активное внедрение инноваций меняет техническую и технологическую части производства. В сочетании с высокой текучестью кадров это порождает серьезные трудности во взаимодействии человека и техники. В таких условиях менеджмент — это в значительной мере управление адаптацией, приспособлением новой техники к опытным сотрудникам, а также новых сотрудников — к имеющимся техническим средствам. Встречное движение, объединяющее прогнозирование иннова-

ций с исследованием динамики и качества найма и увольнения, — прерогатива иного вида менеджмента — системного менеджмента, о котором речь пойдет ниже.

### *Социальный менеджмент*

Данный вид менеджмента концентрирует внимание на управлении коллективом предприятия. Коллектив рассматривается не просто как совокупность работников, а как самостоятельный субъект производства. Коллектив, спаянный разнообразными человеческими отношениями, является более устойчивым, нежели простая совокупность его членов. Как правило, коллектив не является объектом найма и увольнения и играет роль своеобразного стабилизатора в процессе функционирования предприятия. Часто коллектив демпфирует колебания внешней социальной среды и динамику внутренних изменений в составе персонала предприятия. Коллектив, по нашему мнению, является неотъемлемой частью предприятия, и полная замена коллектива обычно приводит к исчезновению данного конкретного предприятия и появлению (возможно, в тех же границах) нового хозяйствующего субъекта.

В исторической перспективе в России внимание к коллективу стало проявляться в виде организации бригадного подряда, повышения роли профессиональных союзов. Осознание роли лидерства, изучение которого стало лейтмотивом в исследованиях по менеджменту в последние десятилетия [Филонович, 2007; Адизес, 2008б; Дрогобыцкий, 2011; Филонович, 2017], по сути, означает признание роли коллектива, поскольку лидер — человек, за которым идет коллектив. Вместе с тем гипертрофированное внимание к коллективу как к реципиенту менеджерских решений может рассматриваться как своего рода популизм, а гипертрофированное внимание к отдельным работникам — как проявление фаворитизма. Понимание зависимости особенностей коллектива от характера взаимоотношений между его членами дает возможность формирования нового взгляда

да на конкуренцию и кооперацию работников. Чрезмерная конкуренция в коллективе угрожает его устойчивости и в конечном счете существованию, в то время как доминирование кооперационных отношений часто ставит пределы его эффективности. Переключение внимания с работника на коллектив означает социализацию менеджмента и создает предпосылки для синтеза менеджмента и маркетинга, поскольку в центр их внимания помещаются определенные социальные группы. Социальный подход к исследованию внутренней и внешней среды предприятия облегчает гармонизацию развития предприятия и динамики его рынков.

Вопрос о соотношении между функциональным, гуманистическим и социальным менеджментом является частным случаем общей проблемы сочетания социального и экономического аспектов управления. В моделях функционирования экономических систем различаются «жесткие» и «мягкие» связи между показателями предприятия. «Жесткие» связи обычно воплощаются в ограничениях, накладываемых на выбор допустимых решений; «мягкие» — в максимизируемых/минимизируемых критериях оптимальности. На уровне предприятия гуманистические и социальные последствия принимаемых решений не должны снижать уровень и качество трудовой и личной жизни ниже определенного уровня. Таким образом, социальные аспекты функционирования предприятия должны иметь вид ограничений, в то время как экономические — отражаться в критериях оптимальности. В определенных случаях (например, когда предприятию реально угрожает банкротство или недружественное поглощение) «эластичность замещения» социальных и экономических факторов может быть и отличной от нуля.

### *Системный менеджмент*

Системный менеджмент воплощает интегральный подход к управлению предприятием. Объединяя функциональный, гума-

нистический и социальный подходы, он основан на представлении предприятия как социально-экономической и технико-технологической системы, находящейся в окружении административных, рыночных и социальных систем и взаимодействующей с другими подобными системами. Реализация этого подхода на практике в настоящее время находится на начальной стадии, хотя ростки нового явления в менеджменте можно заметить в управлении такими крупными системами (см. примеры АФК «Система» [Долгопятова и др., 2015а; 2015б], корпорации «КНАУФ СНГ» [Гурков, Коссов, 2014], ПАО «КАМАЗ» [Долгопятова, Хомякова, 2016] и др.).

Теория системного менеджмента развивается на базе системной парадигмы [Корнаи, 2002], а также учения о «системе систем» [Carlock, Fenton, 2001; Allison et al., 2004]. В рамках этого направления получают свое развитие такие направления, как кросс-функциональный менеджмент, управление бизнес-процессами, проектный менеджмент, управление формированием и развитием организационной культуры. Становление и распространение системного менеджмента коррелирует с трансформацией генерального актора экономики — социально-экономических систем определенного типа, исполняющих роль центра принятия основных управленческих решений [Клейнер, 2017]. В системном менеджменте находит отражение концепция управления предприятием, воспринимаемым как «подвижное в подвижном». Иными словами, неопределенность внешней среды и подвижность внутренней среды предприятия, а также нестабильность его границ рассматриваются не как препятствия на пути развития предприятия, а как возможности для творческого воплощения замыслов менеджера (собственника). В этом смысле системный менеджмент можно считать «открытым менеджментом».

В рамках системного менеджмента объекты функционального менеджмента (внутрифирменные технические системы и продукты деятельности предприятия),

гуманистического менеджмента (отдельные работники и их системные группировки), социального менеджмента (коллектив предприятия) рассматриваются как подсистемы единой социально-экономической системы предприятия. Соответственно, задача системного менеджмента — обеспечить согласованное развитие этих подсистем и их гармонизацию с подсистемами таких «надфирменных» систем, как рынок, отрасль, регион, социум, государство. Более подробно особенности системного менеджмента рассмотрены в разделе 2.

Исчерпывают ли представленные четыре вида менеджмента весь их возможный список? В определенном смысле да. Если рассматривать внутреннюю структуру предприятия как совокупность средств производства (средств труда и предметов труда) и ресурсов труда (отдельных работников и коллектива в целом), то придется сделать вывод, что объектом управления могут быть либо средства производства (станки, здания, сооружения, механизмы, системы логистики и коммуникации и т. д.), либо отдельные индивиды (включенные в списочный состав предприятия), либо коллектив предприятия в целом, либо человеко-машинные системы (включающие как элементы техники, так и отдельных индивидов, социальные группы и коллектив в целом). Соответственно, возникают четыре вида менеджмента: функциональный, гуманистический, социальный и системный. В таблице приведены основные характеристики выделенных видов менеджмента.

Рассмотрим далее подробнее специфику системного менеджмента как современного интегрального подхода к управлению.

## 2. Системный менеджмент

Отличительной чертой системного менеджмента является представление об объекте управления как о сложной «системе систем», включающей материальные, гуманитарные, социальные, когнитивные и сме-

шанные подсистемы предприятия, а также трансграничные системы, захватывающие как «территорию» предприятия, так и пространство его непосредственного окружения. В число таких подсистем входят и человеко-машинные комплексы, и отдельные работники предприятия, и предприятие в целом. Такая разнокачественность объектов управления усложняет теоретическую базу, методические приемы и контроль результатов системного менеджмента (подобно тому, как действия жонглера существенно усложняются, если он начинает жонглировать предметами разного веса и формы). Вместе с тем такой подход позволяет рассчитывать на достижение системного баланса компонент внутрифирменного пространства-времени, что должно обеспечить целостность, устойчивость и развитие предприятия.

### *Теоретическая основа системного менеджмента*

В качестве теоретической основы системного менеджмента выступает системная экономическая теория (см., напр.: [Клейнер, 2013]). Под системой здесь понимается относительно устойчивая в социально-экономическом пространстве и времени часть окружающего мира, обладающая внешней целостностью и внутренним разнообразием. Тем самым внимание концентрируется на качественной неоднородности социально-экономического пространства, наличии в нем «сгустков» материи, энергии, интеллекта, генерирующих экономические процессы в обществе. Такими системами являются предприятия, органы управления, регионы, инвестиционные проекты и т. п.

Согласно системной экономической теории, экономические системы классифицируются по четырем базовым признакам в зависимости от характера локализации системы во времени и в пространстве. Подсистемы предприятия рассматриваются при этом в рамках жизненного цикла предприятия и в пределах простран-

Таблица

## Сравнительная характеристика четырех видов менеджмента

Вид менеджмента	Характеристика			
	Объект	Предмет	Основной инструмент	Девиз
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, человеческие отношения, лояльность к предприятию	Личная мотивация, карьерный рост, непрерывное обучение, расширение компетенций	«Кадры решают все!»
Социальный менеджмент	Коллектив предприятия	Адаптация коллектива к технико-технологической системе, общая производительность труда, накопление знаний, координация работников	Лидерство, организационно-деятельностные игры, конкуренция и кооперация, организационная культура	«Коллектив решает все!»
Системный менеджмент	Предприятие как система	Эффективное функционирование подсистем предприятия, сбалансированность подсистем предприятия	Стратегическое планирование, координация подсистем предприятия, кросс-функциональный менеджмент, проектный менеджмент, организационный менеджмент, управление бизнес-процессами, РАЕИ-стили менеджмента	«Система решает все!» («Порядок бьет класс!»)

ства, контролируемого предприятием. Выделяются четыре базовых типа подсистем: (1) проекты (подсистемы с более или менее известными параметрами локализации во времени и в пространстве); (2) среды (подсистемы с неопределенными параметрами локализации как во времени, так и в пространстве); (3) объекты (подсистемы с определенными границами в пространстве предприятия и неопределенными границами во времени); (4) процессы (подсистемы с неопределенными параметрами локализации в пространстве и определенными границами во времени). Примерами внутрифирменных проектов являются системы, ориентированные на конкретные изменения в технологии или организации производства, системы, свя-

занные с реализацией отдельных транзакций, и т. п. К числу сред относятся, например, система регламентов, действующих на предприятии, информационная инфраструктура, логистическая подсистема предприятия и т. п. Объекты представлены структурными подразделениями предприятия, а также отдельными работниками предприятия и его коллективом в целом. Процессы включают системы, ориентированные на передачу информации, перемещение товарно-материальных ценностей и т. д.

Согласно системной экономической теории, функции, выполняемые подсистемами в целях обеспечения жизнедеятельности предприятия в рамках каждого класса подсистем, аналогичны, и, следовательно,

управление ими имеет важные общие черты. Отсюда вытекает, что рациональная организация менеджмента должна строиться на принципах «эквисистемности»: управление проектами группируется в проектный менеджмент; управление внутрифирменными средами составляет инфраструктурный менеджмент; управление объектами — организационный менеджмент; управление бизнес-процессами — процессный менеджмент [Клейнер, 2008а]. В структуре системного менеджмента предприятия каждому из этих типов менеджмента должно уделяться соответствующее внимание. Менеджмент можно назвать системно-сбалансированным, если распределение ресурсов и усилий руководства и работников предприятия, а также финансовых, информационных и иных ресурсов между четырьмя видами подсистем позволяет каждому из видов развиваться пропорционально с остальными [Клейнер, Рыбачук, 2017].

#### *Методическая база системного менеджмента*

В структуре профессий работников предприятий и организаций известны такие позиции, как «системный аналитик», «системный администратор», «системный интегратор» и т. п. Представляется, что целесообразно пополнить подобный список позицией «системный менеджер». Последний направляет свои усилия на организацию и поддержание устойчивого развития того или иного хозяйственного объекта. К их числу относятся как объекты микроэкономики — предприятия, организации, домашние хозяйства, так и объекты мезоэкономики — отрасли, регионы, комплексы, а также макро- и мегаэкономики — страны, устойчивые союзы и объединения стран. Во всех случаях речь идет о сохранении и развитии основного объекта управления и сбалансированном взаимодействии его подсистем.

Иногда возникает иллюзия, что такой подход противостоит инновационному взгля-

ду, согласно которому в современном мире изменения носят столь стремительный характер, что системы ежеминутно меняют свое состояние, сферу воздействия и границы. Представляется, однако, что пропорции между объемом инновационных и традиционных (консервативных) процессов в экономике в целом сохраняются. Меняется лишь «глубина залегания» инновационных и консервативных процессов: в определенные периоды первые оказываются на поверхности общественного внимания, а вторые уходят вглубь. В иные периоды развития традиционалистские формы скрывают инновационное содержание.

Стратегический анализ, противостоящий изучению мгновенных срезов в деятельности предприятия, позволяет выявить уровень исследования, на котором системная структура социально-экономических объектов выступает как каркас для их социально-экономической идентичности. Поэтому стратегическое управление, включающее в себя стратегический анализ, разработку стратегических планов, а также их реализацию и коррекцию, является важнейшей частью методической базы системного менеджмента. В перспективе по мере развития цифровой экономики в целом и совершенствования баз знаний, экспертных систем и искусственного интеллекта в частности возможно создание автоматизированных комплексов системного менеджмента, предусматривающих не только координацию существующих систем, но и регулирование процессов возникновения, трансформации и исчезновения подсистем. В перспективе такой комплекс, например, сможет самостоятельно принять и реализовать решение о создании нового подразделения в структуре предприятия.

Системная координация как инструмент системного менеджмента основана на учете особенностей взаимодействия между внутрифирменными подсистемами. Координирующие сигналы в контуре «проект — объект — среда — процесс — проект»

передаются в ходе обмена между подсистемами ресурсами пространства и времени, а также способностями (возможностями) по использованию этих ресурсов. Представление предприятия в виде комплекса взаимодействующих между собой тетрад, т. е. устойчивых совокупностей из четырех подсистем разных типов, дает менеджеру инструмент для координации практически всех подсистем предприятия вне зависимости от их размера [Клейнер, 2016]. Ориентация на системный менеджмент позволит, возможно, избежать ряда проблем в области корпоративного управления и корпоративного контроля, подобных тем, с которыми столкнулись компании в 1990–2000-е гг. В некотором смысле культивирование системного менеджмента как менеджмента XXI в. реализует призыв искать будущее состояние экономики не в завтрашнем, а в послезавтрашнем дне (см.: [Виханский, Наумов, 2004]).

### 3. Менеджмент XXI века

С точки зрения развития менеджмента XXI век, уже охвативший большинство развитых стран, в России пока не наступил. Выделенные П. Дракером факторы, определяющие требования к менеджменту XXI в., — в частности, глобализация конкуренции в условиях растущего несоответствия между экономической глобализацией и политической разобщенностью; высокая потребность предприятий в разработке стратегий, учитывающих перечисленные обстоятельства и балансирующие изменения и стабильность; стремление к упорядочению больших объемов информации, требуемой для эффективного менеджмента; необходимость повышения производительности интеллектуального труда в условиях возрастания роли работников, владеющих знаниями (см.: [Друкер, 2004]), — зачастую еще не столь актуальны для управления российскими компаниями. В то же время целостная картина менеджмента нового века еще не сформиро-

вана. По нашему мнению, вызовы нового менеджмента требуют существенного расширения и углубления предмета менеджмента, развития его новых направлений, основанных на фундаментальных представлениях о дуальной природе акций (действий) и реакций (ответов) управляющей и управляемой систем. Каждое из перечисленных ниже направлений менеджмента либо является новым для современного менеджмента, либо представляет собой переосмысление имеющихся видов менеджмента. Эти направления базируются на анализе влияния относительно новых для экономической науки феноменов управления, исследование которых позволяет определить источник принятия значительного числа управленческих решений. В духе системного анализа предпринята попытка выявления глубинных факторов, управляющих поведением и структурой компании.

#### *Стратегический и ориентирный менеджмент*

Стратегический менеджмент XXI в. органически вырастает из системного менеджмента, поскольку характерной особенностью первого является восприятие предприятия как целостной системы, развивающейся во времени и пространстве. В стратегическом менеджменте, таким образом, соединяются пространственно-временной, программно-целевой и прогнозно-аналитический подходы. Стратегическое планирование, по нашему мнению, не совпадает ни с долгосрочным, ни со среднесрочным планированием, поскольку опирается на сценарный подход к описанию внешней среды предприятия. Последний описывает функционирование экономической системы в законченном виде, т. е. без привлечения новых факторов, возникающих в процессе ее деятельности и неизвестных к началу составления сценария. Горизонт стратегических разработок определяется не априорно задаваемым сроком планирования (три года,

пять лет, шесть лет), а существенными изменениями внешних обстоятельств или внутренней среды предприятия, выходящими за рамки сценария; в этом случае стратегия должна корректироваться. В целом в стратегии предприятия концентрируется влияние различных внутрифирменных и внешних сил, начальных и конечных условий планового периода, целевых установок, его ресурсных возможностей и способностей. Стратегическое планирование противостоит также адаптивному планированию, в основе которого лежит реактивное поведение предприятия.

В XXI в. стратегический менеджмент, т.е. менеджмент, основанный на стратегическом планировании и прогнозировании, должен стать основным видом менеджмента ввиду действия ряда объективных и субъективных факторов. К числу объективных факторов относятся развитие сетевой экономики, расширение горизонта планирования, повышение плотности и прозрачности экономической среды, развитие информационно-компьютерных технологий, ускорение НТП и др. Субъективные факторы связаны с повсеместным включением курса стратегического менеджмента в образовательные программы для менеджеров, принятием законодательных и нормативных актов, предписывающих разработку стратегий, переносом центров принятия ряда стратегических решений за границы предприятия и т.д. (см. раздел 4).

Следует ожидать при этом расширения пространственно-временных границ объекта стратегического менеджмента. Место предприятия (компании, фирмы) как основного объекта стратегического управления займет экосистема — устойчивая популяция взаимодействующих предприятий, инвестиционных проектов и процессов, инфраструктурных образований и т.п., обеспечивающих неограниченное функционирование экосистемы в условиях данной пространственно-временной локали-

зации [Клейнер, 2018; Jacobides, Cennamo, Gawer, 2015].

Задача стратегического менеджмента экосистем заключается в достижении оптимального баланса между влиянием отдельных членов популяции, инвестиционных проектов и логистических процессов в условиях наиболее благоприятной для этого межфирменной среды. В этих целях значимую часть менеджмента будут составлять усилия, направленные на «выравнивание» (alignment) возможностей отдельных компонент экосистемы влиять на стратегические управленческие решения, что может быть реализовано с помощью развития внутрифирменных и внутриэкосистемных кооперационных взаимоотношений [Adner, 2017; Adner, Feiler, 2016; Adner, Kapoor, 2016].

Гармоничное сочетание конкурентных и кооперационных взаимодействий следует искать на пути расширения так называемого средового менеджмента, направленного на повышение роли небинарных взаимоотношений между участниками производства. При таком подходе появляется шанс интегрировать понятия экосистемы как аффилиации и как организационной структуры [Adner, 2017]. Напротив, развитие конкурентных отношений будет способствовать дифференциации акторов и образованию центров «переговорной силы». Стратегия экосистемы призвана синтезировать стратегии ее участников, включая планы развития «бессубъектных» составляющих, таких как технологии, процессы и внутрифирменный климат. Обретение и пролонгация конкурентных преимуществ отдельных предприятий будут достигаться за счет интегрирования ресурсов и усилий производственной экосистемы в целом. В связи с этим основной целью стратегического менеджмента станет не столько достижение конкурентных преимуществ отдельного предприятия, сколько увеличение его привлекательности как делового партнера (партнерские преимущества) для включения его в соответствующую экосис-

тему (точнее говоря, в тетраду, составляющую ядро экосистемы, см.: [Клейнер, 2018]).

В дополнение к современному цифровому стратегическому планированию, базирующемуся на количественных показателях деятельности предприятия, мы считаем необходимым сформировать новый вид стратегического планирования — *ориентирное планирование*, базирующееся на качественных характеристиках (ориентирах) будущего состояния предприятия и его положения в рыночном и деловом окружении. Соответственно, возникает и понятие *ориентирного менеджмента* — деятельности по формированию и реализации ориентирной стратегии предприятия. Развитие ориентирного планирования находится в русле расширения модельного инструментария стратегического управления, связанного с вовлечением в процессы планирования ряда видов ресурсов, имеющих главным образом качественное измерение. К числу таких ресурсов относятся: организационный капитал, интеллектуальный капитал, когнитивный капитал, институциональный капитал и др.

Неточные измерения в социально-экономических системах, как правило, позволяют построить более точные модели таких систем по сравнению с использованием точных числовых измерений. Так называемые точные измерения в социально-экономической сфере являются иллюзией, поскольку их получение опирается на многочисленные и обычно не вполне определенные предпосылки. Например, действительно точное измерение затрат ресурсов предприятия на производство одного изделия (а следовательно, и точное определение его рентабельности) практически неосуществимо, поскольку разнесение общефирменных расходов на отдельные изделия неизбежно носит конвенциальный характер. Неопределенность количественных планов растет не только по мере проникновения аналитики «вглубь» предприятия, на уровень исследования операций,

но и при выходе за его пределы, в принципе неопределенную внешнюю среду. Примерно то же наблюдается и во временной перспективе: неопределенность измерений и оценок растет по мере удаления как в прошлое, так и в будущее, от момента составления плана. В итоге математические модели стратегического и в особенности ориентирного (качественного) планирования должны строиться скорее на основе геометрических образов и алгебраических операций с ними, а не числовых величин и функций. Соответственно, стратегический менеджмент в этой сфере требует существенного развития математического аппарата, обеспечивающего качественные (образные) оценки и измерения. Для реализации таких требований к стратегическому менеджменту XXI в. должны получить развитие новые виды и направления менеджмента, представленные далее.

#### *Анималистский менеджмент*

Основная задача системного анализа менеджмента состоит в поиске возможностей интегрирования различных аспектов менеджмента в некоторую имманентно присущую данному предприятию внутреннюю подсистему, регулирующую взаимоотношения между другими, основными его подсистемами (здесь уместно воспользоваться аналогией между предприятием и живым организмом, см.: [Перотто, 1990; Бир, 1993; де Гиус, 2004; Найт, 2009]).

В структуре каждого предприятия могут быть выделены основные подсистемы, организующие его взаимодействие с окружающей средой: интенциональная подсистема, охватывающая процессы формирования намерений в отношении своей деятельности; экспектационная подсистема, формирующая ожидания предприятия относительно реакции рыночного и административного окружения на те или иные действия предприятия; когнитивная подсистема, охватывающая процессы формирования и сохранения знаний об окружающем

мире и самом предприятии, и функциональная подсистема, отвечающая за действия, необходимые для выполнения предприятием своего функционального предназначения. Для обозначения движущей силы, координирующей действия подсистем, иногда предлагается использовать понятие «души» предприятия (см., напр.: [Berry, 1999; Клейнер, 2000]). В зависимости от особенностей предприятия оно демонстрирует более или менее амбициозное поведение на рынке, большую или меньшую согласованность намерений и действий, испытывает более или менее обоснованные ожидания относительно реакции рынка на свои действия и т. п. Проявления «души» предприятия многообразны и охватывают особенности внутреннего климата, взаимодействия с заказчиками и партнерами, реакции на внешние факторы и корпоративной культуры.

Практически каждый сотрудник того или иного предприятия, проработавший на нем значительное время, ощущает и несет в себе некоторый специфический отпечаток — частичку «души» предприятия. Долгосрочный успех нового руководителя, приходящего в сложившуюся организацию, зависит не столько от того, в какой мере ему удастся построить отношения с собственниками, менеджментом или работниками, сколько от того, в какой мере он сможет осознать и принять особенности «души» предприятия. Можно даже вести речь о своеобразном резонансе «души» предприятия и души руководителя и по наличию или отсутствию такого резонанса делать прогнозы относительно эффективности дальнейшей работы под руководством данного индивидуума.

Говоря о наличии у предприятия «души», мы тем самым признаем, с одной стороны, его идентичность, тождество с самим собой во времени, а с другой — уникальность в пространстве. В мире «одушевленных» предприятий (так же, как и в мире физических лиц) каждые два субъекта различны. По сути, идентичность

предприятия как хозяйствующего субъекта также опирается на признание существования «души» предприятия. Эта точка зрения на сущность и поведение предприятия может быть названа *анимализмом*. Рыночное поведение наделенных развитой «душой» предприятий должно характеризоваться соблюдением деловой этики, выполнением правил и законодательных актов, лояльным отношением к партнерам и конкурентам. При таком подходе предприятие считается тем более совершенным, чем более развита его «душа».

Совершенное предприятие — это не просто целостная и цельная, но и «одушевленная» система, обладающая внутренним неповторимым духовным началом, придающим его функционированию активность, целенаправленность и стремление к гармоничному развитию. Менеджмент, основной задачей которого является такое управление функционированием и развитием предприятия, которое основывается на постижении и воспитании его «души», может быть назван анималистским. Именно такой менеджмент должен стать основным видом менеджмента в XXI в.

#### *Рефлексивный менеджмент*

Одним из главных недостатков существующего менеджмента как в России, так и за рубежом является низкий уровень рефлексии менеджеров. Нежелание, а порой и неумение признавать ошибки, невнимание к предложениям, исходящим от подчиненных, необоснованная самоуверенность, многоступенчатость иерархической лестницы — все это признаки слабой рефлексии менеджеров и, соответственно, характеристики нерефлексивного менеджмента.

Понятия нерефлексивного и авторитарного менеджмента не совпадают. Авторитарный менеджмент может сопровождаться рефлексией, а рефлексивный менеджер может быть авторитарным. Переход к рефлексивному менеджменту должен стать следствием расширения роли интел-

лектуальных работников, усиления внимания к человеческому капиталу предприятия в целом, повышения степени системности менеджмента. По сути, рефлексия менеджмента возникает, если предприятие рассматривается как своего рода «двойная звезда» — комплекс управляющей и управляемой систем. В этом случае системы осуществляют воздействие друг на друга, формируют свои намерения, ожидания, знания и действия в отношении другой системы. Задача менеджмента XXI в. — обеспечить гармоничное взаимодействие двух данных подсистем предприятия в отношениях как друг с другом, так и между каждой из этих подсистем и рыночным, а также административным окружением предприятия. По мере усиления общей интеллектуализации экономики XXI в. степень и глубина рефлексивности менеджмента будут возрастать (см.: [Лефевр, 2003; Лепский, 2010]).

### *Солидарный менеджмент*

Данное направление менеджмента нацелено на преодоление социального расслоения, существующего в настоящее время в большинстве компаний. Речь идет не только о чрезмерной дифференциации в оплате труда, но и о неравенстве во многих сферах функционирования компании (доступе к информации о состоянии предприятия и его положении в рыночной и деловой среде; участии в принятии решений относительно выбора направлений развития предприятия; возможностях выбора рабочего места внутри предприятия; поддержке карьерного роста работника и др.). Такая ситуация подрывает потенциал координации и взаимодействия работников предприятия, находящихся как на одном, так и на разных уровнях иерархии. В результате цели работников противоречат друг другу и не складываются в единую цель предприятия. Чрезмерное усиление внутрифирменной конкуренции создает агрессивную внутреннюю среду компании, что может затруднить ее инно-

вационное развитие. Заметим, что детальный анализ агентских отношений показывает, что их основой является система взаимных ожиданий, охватывающая практически все сферы экономики и общества [Клейнер, 1999]. В реальности существующие социально-экономические институты далеко не всегда отражают многообразие и влияние взаимных ожиданий субъектов экономики.

На большинстве предприятий используются паллиативные механизмы, позволяющие отчасти преодолеть иерархические барьеры (встречи топ-менеджеров с коллективом, возможности написать письмо генеральному директору и т. п.). Появляются так называемые бирюзовые компании с минимальным уровнем внутрифирменной иерархии [Лалу, 2016]. Шансы развития солидарного менеджмента связаны в том числе с расширением круга и укреплением самоуправляемых предприятий (акционерных обществ работников) [Коллективные формы..., 2017]. Однако в целом проблема остается нерешенной. Определение и поддержание оптимального уровня характеристик, отражающих соотношение между разнообразием и однородностью, стабильностью и волатильностью, должны стать предметом постоянного внимания менеджмента. Принцип равноправия всех участников деятельности предприятия противостоит идеологии «принципал — агент», согласно которой информационная асимметрия руководителей и подчиненных является естественным основанием тотального доминирования принципала.

С позиций солидарного менеджмента конкурентные отношения внутри компании (а также между компаниями) должны уступить первенство партнерским отношениям. Соответственно, меняется роль конкурентных преимуществ и конкурентного лидерства, возрастает роль «партнерского лидера», ведущего за собой коллектив без применения средств администрирования, общественного давления,

приемов коварства и пр. Это тем более важно, поскольку солидарность членов коллектива предприятия выступает не просто резервом повышения эффективности, а средством обеспечения безопасности и устойчивости развития предприятия (см.: [Орлов, 2013; «Солидарные» компании..., 2015]).

### *Институциональный менеджмент*

Внутрифирменные институты — регламенты, формальные и неформальные правила, привычки — представляют собой уникальный для каждого предприятия комплекс, его имманентную часть. Эволюционное развитие такого институционального комплекса предприятия станет в XXI в. одним из основных направлений менеджмента.<sup>2</sup> Смещение фокуса управления предприятием от контроля результатов деятельности к менеджменту внутрифирменных институтов аналогично переходу от определения значений функции к исследованию ее производной. Подобно тому, как производная определяет изменение значений функции при изменении ее аргумента, внутрифирменные институты определяют реакцию предприятия на изменение внешних или внутренних условий его деятельности. С методической точки зрения стратегический менеджмент XXI в. станет преимущественно менеджментом институтов. Отметим при этом, что «институциональный фактор» является значительно более распространенной и более важной причиной наступления существенных событий в экономике по сравнению с «человеческим фактором».

Управление внутрифирменными институтами — сложный комплекс информационных, аналитических и административных мер, охватывающий: идентификацию

<sup>2</sup> Заметим, что включение новых элементов в институциональную систему предприятия, по сути дела, подчиняется тем же закономерностям, что и межстрановая трансплантация институтов [Полтерович, 2001]. Более подробно этот вопрос освещен в [Клейнер, 2009].

автономных институтов в социально-экономическом пространстве предприятия; анализ взаимосвязей и динамики внутрифирменных институтов; исследование взаимосвязей между внутри- и внефирменными институтами; составление институционального атласа предприятия, отражающего состав и взаимосвязи внутрифирменных институтов; определение факторов, оказывающих влияние на отдельные внутрифирменные институты; разработку и реализацию плана институциональных изменений на предприятии [Попов, 2005].

В целом институциональный комплекс должен являться предметом изучения и прогнозирования при разработке стратегии предприятия [Клейнер, 2008б]. При этом институциональная стратегия предприятия должна входить в качестве самостоятельного раздела во все его стратегические документы (см., напр.: [Высоков, 2018]). Более подробно о месте институционального комплекса в структуре средовых подсистем предприятия в рамках системно-интеграционной теории фирмы см. в [Клейнер, 2003].

## **4. Эксцентриситет менеджмента и институциональная динамика российской экономики**

Кратко затронем теперь проблематику динамики и перспектив видов менеджмента в контексте долгосрочных институциональных изменений в экономике России. Стержневой тенденцией институциональной динамики экономики России в последние десятилетия является смена так называемого генерального актора в экономике — относительно самостоятельной системы, играющей доминирующую роль в регулировании и развитии экономики. В [Клейнер, 2017] показано, что в период с 1920-х по 1990-е гг. происходило последовательное сокращение размеров генерального актора: от государства в целом (1920–1940-е гг.) до малых предприятий, кооперативов (середина 1980-х — середи-

на 1990-х гг.) и физических лиц (1990–2000-е гг.). Однако к 2000-м гг. начали возникать неформальные объединения, группировавшиеся вокруг значимых предприятий. Эти группы стали играть роль генерального актора экономики. В дальнейшем эта роль достаточно быстро перешла к разнообразным социально-экономическим и административно-политическим системам: холдингам, региональным сообществам, политическим партиям, силовым группам, кланам и т. п. Именно эти группы стали принимать основные решения по управлению предприятиями, большинство из которых фактически утратило свою самостоятельность. Управленческий центр покинул границы предприятия и переместился в одну из внешних для предприятия социально-экономических или административно-политических систем. Фактически можно говорить о внешнем (и внерыночном) управлении предприятиями. Положение топ-менеджера предприятия еще более усложнилось. Если ранее менеджер находился в ситуации «между совестью и собственником», то теперь его положение можно охарактеризовать как место «между своей совестью, собственником предприятия и внешней системой».

При сохранении такой тенденции менеджмент, оторванный от жизнедеятельности предприятия, не сможет обеспечить эффективное взаимодействие предприятия и рынка. Поэтому одной из актуальных задач построения экономики XXI в. является радикальное уменьшение *эксцентриситета менеджмента* — расстояния между управленческим и функциональным центрами предприятия. Концентрация капитальных, трудовых, информационных и иных ресурсов в рамках предприятий должна сопровождаться движением менеджмента к «центру тяжести» объекта управления. Позитивной тенденцией, по нашему мнению, была бы и группировка разнообразных локальных социально-экономических и административно-политических систем вокруг системообразующих

предприятий, составляющих каркас экономики страны.

Эксцентриситет менеджмента может проявляться и в том случае, когда центр управления расположен внутри предприятия. В центре коллектива предприятия находится его формальный или неформальный лидер. Эксцентриситет менеджмента характеризует в том числе «расстояние» между менеджером и лидером. Должно ли это расстояние быть равным нулю? Конкретный ответ на этот вопрос зависит от размеров предприятия, особенностей его технологии, этапа жизненного цикла и ряда других факторов. Представляется, что в общем случае предпочтительно, чтобы на предприятии было два руководителя — управляющий (владелец полномочий) и «исправляющий» (аккумулятор общественного мнения работников предприятия). Роль первого из них состоит в принятии решений и обеспечении их выполнения, роль второго — в учете реакции коллектива на эти решения и при необходимости в их корректировке и отмене. По всей видимости, для каждого предприятия с учетом его истории и состояния человеческих ресурсов существует своя оптимальная величина эксцентриситета менеджмента, для определения которой может быть построена агентно-ориентированная модель функционирования предприятия.

## Заключение

Критериальные и инструментальные основы менеджмента на протяжении XX в. претерпевали, как мы видим, серьезные, а порой и драматические изменения. Определенный дефицит системности управления на уровне фирмы ощущался тем острее, чем жарче разгорались дискуссии о роли техники, человека, коллектива в качестве основной сферы приложения усилий менеджера. Менеджмент XXI в. должен стать подлинно системным, базироваться на фундаменте теории социально-экономических и социотехнических систем,

включая системную теорию человека, коллектива, фирмы. На этом пути следует ожидать развития тенденций интеграции менеджмента, маркетинга, управления сетями и экосистемами.

В заключение укажем на три важных момента в связи с рассмотрением возможных направлений развития менеджмента в XXI в.

Во-первых, линейная схема смены доминирующего вида менеджмента, лежащая в основе статьи, как и любая другая стадийная схема, порождает проблему горизонта планирования. Какой этап последует за последним из этапов, приведенных в перечне? Произойдет ли возврат к одному из предыдущих этапов или наступит «конец истории» и развитие сосредоточится в пределах последнего этапа? Представляется, что понятие «системный менеджмент» является родовым для обозначения целого ряда этапов дальнейшего развития менеджмента. В зависимости от того, какие именно системы рассматриваются в качестве объектов менеджмента, какие виды взаимоотношений между этими системами учитываются, какова глубина проникновения в сущность и природу этих систем, а также в зависимости от особенности связей между объектом и субъектом управления, возникает весьма широкое, если не всеобъемлющее, разнообразие видов менеджмента будущего. Наиболее значимые из этих видов менеджмента (стратегический и ориентирный, анималистский, рефлексивный, солидарный, институциональный) описаны в данной статье и могли бы также отнесены к «системному». Основная задача здесь — определить рациональные границы систем в исследуемой предметной области, которые обеспечили бы решение проблем управления предприятием с учетом достижений в области социально-гуманитарного, экономического и технико-технологического знания.

Во-вторых, методология и методы менеджмента должны опираться на развитие системной экономической теории, в том числе системной теории фирмы. В насто-

ящее время эта сфера характеризуется фрагментарностью, отсутствием единого видения объекта и предмета исследования, трудностью комплексирования различных вариантов теории фирмы [Тамбовцев, 2010; Zenger, Felin, Bigelow, 2011; Сторчевой, 2012; Бухвалов, 2016; Теесе, 2017; Клейнер, Пресняков, Карпинская, 2018]. Различна также и целевая ориентация существующих вариантов теорий фирмы. Одни из них ориентированы на поиск факторов рыночного долгосрочного успеха фирмы (стратегическая теория фирмы), другие концентрируются на описании процессов производства, распределения и реализации продукции, а также воспроизводства ресурсов (общая теория фирмы), третьи описывают процессы принятия и реализации управленческих решений (управленческая теория фирмы). Существуют и другие варианты теории фирмы. По нашему мнению, путь к кардинальному улучшению менеджмента в XXI в. лежит через разработку единой теории фирмы, дифференцированной по отраслевому, размерному, территориальному и другим признакам и дающей возможность проводить «камеральные» исследования, предшествующие принятию менеджерских решений [Klein, 2016].

В-третьих, серьезную проблему представляет информационная недостаточность исследований в области менеджмента. Особенно остро она стоит в России, где собственники или менеджеры предприятий обращают в коммерческую тайну не только условия и цели, но и характер принятия решений, а также их результаты. С точки зрения исследований цифровая революция, охватившая население большинства стран мира и приведшая к формированию гигантского количества баз данных о поведении каждого индивидуума (big data), может разбиваться о стены коммерческих предприятий. Повышение микроэкономической прозрачности экономики России — серьезный резерв улучшения качества менеджмента и, как следствие, ускорения экономического роста страны.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Адизес И. 2008а. *Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Адизес И. 2008б. *Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Адизес И. 2017. На пороге управленческой революции. *Harvard Business Review Россия* (январь–февраль): 6–10.
- Бир С. 1993. *Мозг фирмы*. М.: Радио и связь.
- Бухвалов А. В. 2016. Управленческая теория фирмы: прогресс в синтезе теории финансов и стратегического менеджмента. *Российский журнал менеджмента* 14 (4): 105–126.
- Вебер М. 1923. *История хозяйства: очерк всеобщей социальной и экономической истории*. Петроград: Наука и школа.
- Виханский О. С., Наумов А. И. 2004. «Другой» менеджмент: время перемен. *Российский журнал менеджмента* 2 (3): 105–126.
- Высоков В. В. 2018. Новое стратегическое мышление: «В тренде, в авангарде и в полной боевой готовности». *Эксперт Юг*. [Электронный ресурс]. <http://expertsouth.ru/stati/novoe-strategicheskoe-myshlenie-v-trende.html> (дата обращения: 11.06.2018).
- Гастев А. К. 1935. Научная организация труда. *Организация труда* (9).
- Гурков И. Б., Коссов В. В. 2014. Развитие российского подразделения международной корпорации: опыт «КНАУФ СНГ». *Российский журнал менеджмента* 12 (1): 139–160.
- де Гиус А. 2004. *Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
- Долгопятова Т. Г., Либман А. М., Петров И. О., Яковлев А. А. 2015а. Роль совета директоров в российских растущих компаниях: опыт АФК «Система», часть I. *Российский журнал менеджмента* 13 (1): 91–112.
- Долгопятова Т. Г., Либман А. М., Петров И. О., Яковлев А. А. 2015б. Роль совета директоров в российских растущих компаниях: опыт АФК «Система», часть 2. *Российский журнал менеджмента* 13 (2): 129–148.
- Долгопятова Т. Г., Хомякова Е. В. 2016. Стимулы, эффекты и проблемы внедрения системы бережливого производства: пример ПАО «КАМАЗ». *Российский журнал менеджмента* 14 (2): 49–76.
- Дрогобыцкий И. Н. 2011. Организационный менеджмент: природа, команда и лидер. *Вестник Оренбургского государственного университета* (13): 152–166.
- Друкер П. 2004. *Задачи менеджмента в XXI веке*. М.: ИД «Вильямс».
- Гэлэгер Р. 2006. *Душа организации*. М.: Добрая книга.
- Клейнер Г. Б. 1999. Экономика России и кризис взаимных ожиданий. *Общественные науки и современность* (2): 5–19.
- Клейнер Г. Б. 2000. Институциональные факторы долговременного экономического роста. *Экономическая наука современной России* (1): 5–20.
- Клейнер Г. Б. 2003. От теории предприятия к теории стратегического управления. *Российский журнал менеджмента* 1 (1): 31–56.
- Клейнер Г. Б. 2008а. Системная парадигма и системный менеджмент. *Российский журнал менеджмента* 6 (3): 27–50.
- Клейнер Г. Б. 2008б. *Стратегия предприятия*. М.: Издательство «Дело».
- Клейнер Г. Б. 2009. Институты как социально-экономические системы. В сб.: *Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения: материалы международной конференции (17–18 ноября 2009 г.)*. Вып. 1. М.: ГУУ; 81–90.
- Клейнер Г. Б. 2013. Системная экономика и системно-ориентированное моделирование. *Экономика и математические методы* 49 (3): 71–93.
- Клейнер Г. Б. 2016. Системная координация в экономике: к становлению общей теории координации. В: Маевский В. И., Кирдина С. Г. (ред.). *Новые исследования в гетеродоксальной экономике: российский вклад*. М.: ИЭ РАН; 177–194.

- Клейнер Г. 2017. От «экономики физических лиц» к системной экономике. *Вопросы экономики* (8): 56–74.
- Клейнер Г. Б. 2018. Социально-экономические экосистемы в контексте дуального пространственно-временного анализа. *Экономика и управление: проблемы и решения* 5 (5): 5–13.
- Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А. 2017. *Системная сбалансированность экономики*. М.: ИД «Научная библиотека».
- Клейнер Г. Б., Пресняков В. Ф., Карпинская В. А. 2018. Поведение предприятия в моделях теории фирмы. *Экономическая наука современной России* (2): 7–23.
- Коллективные формы хозяйствования в современной экономике*. 2017. Клейнер Г. Б. (ред.). М.: ИД «Научная библиотека».
- Кондратьев Э. 2016. О причинах неэффективности современного менеджмента. *Проблемы теории и практики управления* (3): 96–104.
- Корнай Я. 2002. Системная парадигма. *Вопросы экономики* (4): 4–22.
- Кузин Д. В. 2014. *Другой менеджмент. Метафизика современного управления*. М.: Издательский дом Международного университета в Москве.
- Лалу Ф. 2016. *Открывая организацию будущего*. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Лефевр В. А. 2003. *Рефлексия*. М.: Когито-Центр.
- Лепский В. Е. 2010. *Рефлексивно-активные среды инновационного развития*. М.: Когито-Центр.
- Маршев В. И. 2016. Размышления об истории управленческой мысли. *Управленческие науки* (1): 6–16.
- Найт Ф. 2009. *Этика конкуренции*. Пер. с англ. под ред. Г. Б. Клейнера. М.: ЭКОМ.
- Орлов А. И. 2013. Солидарная информационная экономика — инструмент реализации национальных интересов. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность* (33): 2–10.
- Перотто П. 1990. *Дарвинизм и менеджмент*. М.: 24 Ore.
- Полтерович В. М. 2001. Трансплантация экономических институтов. *Экономическая наука современной России* (3): 24–50.
- Попов Е. В. 2005. Миниэкономические институты. *Вопросы экономики* (12): 98–108.
- «Солидарные» компании. 2015. Сайт журнала «Свой бизнес». [Электронный ресурс]. <https://mybiz.ru/articles/management/solidarnye-kompanii/> (дата обращения: 13.06.2018).
- Сторчевой М. 2012. Экономическая теория фирмы: систематизация. *Вопросы экономики* (9): 41–66.
- Стерлигова А. Н. 2006. Современный состав видов менеджмента организации. *Вестник университета (Государственный университет управления)* (4): 183–194.
- Тамбовцев В. Л. 2010. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие. *Российский журнал менеджмента* 8 (1): 5–40.
- Файоль А. 1923. *Общее и промышленное управление*. Пер. с фр. М.: Центральный институт труда.
- Филонович С. Р. 2007. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении. *Российский журнал менеджмента* 5 (4): 91–100.
- Филонович С. 2017. Менеджмент. Перегрузка. *Harvard Business Review, Россия* (январь–февраль): 12–16.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Adner R. 2017. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management* 43 (1): 39–58.
- Adner R., Feiler D. 2016. *Innovation Interdependence and Investment Choices: An Experimental Approach to Decision Making in Ecosystems*. Working paper.
- Adner R., Kapoor R. 2016. Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-examining technology S-curves. *Strategic Management Journal* 37: 625–648.
- Berry L. L. 1999. *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*. Free Press: N. Y.

- Carlock P.G., Fenton R.E. 2001. System of Systems (SoS) enterprise system engineering for information-intensive organizations. *Systems Engineering* 4 (4): 242–261.
- Follett M.P. 1924. *Creative Experience*. Longmans, Green and Co: N.Y.
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. 2015. *Platforms, Ecosystems, Architectures: Rethinking the Aggregate?* Working paper.
- Klein P.G. 2016. Why entrepreneurs need firms, and the theory of the firm needs entrepreneurship theory. *Revista de Administração* 51 (3): 323–326.
- Mayo E. 1946. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. 2nd ed. Harvard University: Boston, MA.
- McGregor D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill: N.Y.
- Teece D.A. 2017. Capability theory of the firm: An economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*. DOI: 10.1080/00779954.2017.1371208.
- Allison M.A., Batdorf R., Chen H., Generazio H., Singh H., Tucker S., Bar-Yam Y. 2004. *The Characteristics and Emerging Behaviors of System of Systems*. [Electronic resource]. New England Complex Systems Institute (NECSI). <http://www.necsi.edu/education/oneweek/winter05/NECSISoS.pdf> (accessed: 13.06.2018).
- Zenger T.R., Felin T., Bigelow L.S. 2011. Theories of the firm-market boundary. *Academy of Management Annals* 5 (1): 89–133.
- Translation of references in Russian into English**
- Adizes I. 2008a. *The Ideal Executive*. Russian translation. Moscow: Alpina Business Books. (In Russian)
- Adizes I. 2008b. *Leading the Leaders*. Russian translation. Moscow: Alpina Business Books. (In Russian)
- Adizes I. 2017. At the threshold of the management revolution. *Harvard Business Review Russia* (January–February): 6–10. (In Russian)
- Beer S. 1993. *Brain of the Firm*. Russian translation. Moscow: Radio and Communication. (In Russian)
- Bukhvalov A.V. 2016. Managerial theory of firm: Towards a synthesis of finance and strategic management. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 14 (4): 105–126. (In Russian)
- Weber M. 1923. *General Economic History (Wirtschaftsgeschichte)*. Russian translation. Petrograd: Science and School. (In Russian)
- Vikhansky O.S., Naumov A.I. 2004. “Different” management: Time for changes. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 2 (3): 105–126. (In Russian)
- Vysokov V.V. 2018. New strategic thinking: “In trend, in the forefront and in full combat readiness”. *Information agency / Analytical center «Expert Yug»*. [Electronic resource]. <http://expertsouth.ru/stati/novoe-strategicheskoe-myshlenie-v-trende.html> (accessed: 11.06.2018). (In Russian)
- Gastev A.K. 1935. Scientific labor management. *Labor Management [Organizatsiya Truda]* (9). (In Russian)
- Gurkov I.B., Kossov V.V. 2014. Development of Russian division of multinational corporation: KNAUF CIS experience. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 12 (1): 139–160. (In Russian)
- de Geus A. 2004. *The Living Company*. Russian translation. SPb: Stockholm School of Economics St. Petersburg. (In Russian)
- Dolgopyatova T.G., Libman A.M., Petrov I.O., Yakovlev A.A. 2015a. The role of a board of directors in Russian growing companies: A case of joint stock financial corporation “Sistema”, Part I. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 13 (1): 91–112. (In Russian)
- Dolgopyatova T.G., Libman A.M., Petrov I.O., Yakovlev A.A. 2015b. The role of a board of directors in Russian growing companies: A case of joint stock financial corporation “Sistema”, Part II. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 13 (2): 129–148. (In Russian)
- Dolgopyatova T.G., Khomyakova E.V. 2016. The implementation of lean production system: Incentives, effects and problems. A case of KAMAZ publicly traded company. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 14 (2): 49–76. (In Russian)

- Drogobysky I. N. 2011. Organizational management: Nature, the team and leader organization. *Bulletin of the Orenburg State University [Vestnik Orenburgskogo Gosudarstvennogo Universiteta]* (13): 152–166. (In Russian)
- Druker P. 2004. *Management Challenges for the 21st Century*. Russian translation. Williams.
- Gallagher R. S. 2006. *The Soul of an Organization*. Russian translation. Moscow: Dobraya Kniga. (In Russian)
- Kleiner G. B. 1999. Russian economy and the crises of mutual expectations. *Social Sciences and Contemporary World [Obshchestvennye Nauki i Sovremennost]* (2): 5–19. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2000. The institutional factors of long-term economic growth. *The Economics of Contemporary Russia [Ekonomicheskaya Nauka Sovremennoy Rossii]* (1): 5–20. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2003. From the theory of enterprise to strategic management theory. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 1 (1): 31–56. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2008a. The system paradigm and system management. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 6 (3): 27–50. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2008b. *Strategy of Enterprise*. Moscow: Delo. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2009. Institutes as socio-economic systems. In: *Institutional Economics: Development, Teaching, Applications, Conference Proceedings*, 17–18 November 2009. Vol. 1. Moscow: GUU; 81–90. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2013. System economy and system-oriented modeling. *Economics and the Mathematical Methods [Ekonomika i Matematicheskie Metody]* 49 (3): 71–93. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2016. System's coordination in economics: To development of a general theory of coordination. In: Maevskiy V. I., Kirdina S. G. (eds). *New Researches in Heterodox Economics: Russian Contribution*. Moscow: IE RAS; 177–194. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2017. From the economy of individuals to systemic economy. *The Economics Issues [Voprosy Ekonomiki]* (8): 56–74. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2018. Socio-economic ecosystems in the context of dual spatial-temporal analysis. *Economics and Management: Problems and Solutions [Ekonomika i Upravlenie: Problemy i Resheniya]* 5 (5): 5–13.
- Kleiner G. B., Rybachuk M. A. 2017. *System Balance of the Economy*. M.: Nauchnaya Biblioteka. (In Russian)
- Kleiner G. B., Presniakov V. F., Karpinskaya V. A. 2018. Enterprise's behavior in the theory of firm's models. *The Economics of Contemporary Russia [Ekonomicheskaya Nauka Sovremennoy Rossii]* (2): 7–23. (In Russian)
- Collective Management in the Modern Economy*. Kleiner G. B. (ed.). CEMI RAS. Moscow: Nauchnaya Biblioteka. (In Russian)
- Kondratyev E. 2016. On the causes of ineffectiveness of modern management. *Theoretical and Practical Aspects of Management [Problemy Teorii i Praktiki Upravleniya]* (3): 96–104. (In Russian)
- Kuzin D. V. 2014. *Different Management. Metaphysics of Modern Management*. Moscow: International University in Moscow Publishin House. (In Russian)
- Kornai J. 2002. The system paradigm. *The Economics Issues [Voprosy Ekonomiki]* (4): 4–22. (In Russian)
- Laloux F. 2016. *Reinventing Organizations*. Russian translation. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (In Russian)
- Lefebvre V. A. 2003. *Reflection*. Russian translation. M.: Cogito-Center. (In Russian)
- Lepskiy V. E. 2010. *Reflexively-active Environment of Innovative Development*. Moscow: Cogito-Center. (In Russian)
- Marshev V. I. 2016. Reflections on the history of management thought. *Managerial Sciences [Upravlencheskie Nauki]* (1): 6–16. (In Russian)
- Khight F. 2009. *The Ethics of Competition*. Russian translation (ed. by G. B. Kleiner). Moscow: EKOM. (In Russian)
- Orlov A. I. 2013. Solidary information economy — Instrument of realization of nation-

- al interest. *National Interests: Priorities and Security* [*Natsionalnie Interesi: Prioritety i Bezopasnost*] (33): 2–10. (In Russian)
- Perotto P. *Darwinism and Management*. Russian translation. M.: 24 Ore. (In Russian)
- Polterovich V.M. 2001. Transplantation of economic institutions. *The Economics of Contemporary Russia* [*Ekonomicheskaya Nauka Sovremennoy Rossii*] (3): 24–50. (In Russian)
- Popov E.V. 2005. Minieconomic institutions. *The Economics Issues* [*Voprosy Ekonomiki*] (12): 98–108. (In Russian)
- “Solidary” firms. 2015. [Electronic resource]. *My Business*. <https://mybiz.ru/articles/management/solidarnye-kompanii/> (accessed: 13.06.18). (In Russian)
- Storchevoy M.A. 2012. Theory of the firm: A systematization. *The Economics Issues* [*Voprosy Ekonomiki*] (9): 41–66. (In Russian)
- Sterligova A.N. 2006. Modern types of the management of organizations. *The Herald of State University of Management* [*Vestnik Universiteta (Gosudarstvenniy Universitet Upravleniya)*] (4): 183–194. (In Russian)
- Tambovtsev V.L. 2010. Strategic theory of the firm: State of the art and possible development. *Russian Management Journal* [*Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta*] 8 (1): 5–40. (In Russian)
- Fayol H. 1923. *Administration Industrielle et Générale*. Russian translation. Moscow: Central Institute of Labor. (In Russian)
- Filonovich S.R. 2007. Leadership as an integral problem of behavioral sciences. *Russian Management Journal* [*Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta*] 5 (4): 91–100. (In Russian)
- Filonovich S. 2017. Management. Reloading. *Harvard Business Review. Russia* (January–February): 12–16. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию  
6 июня 2018 г.  
Принята к публикации  
25 июня 2018 г.*

---

### ***Humanistic Management, Social Management and System Management — The Way to the Management of the 21<sup>st</sup> Century***

***Kleiner, George B.***

Corresponding Member, Deputy Research Director, Central Economics and Mathematics Institute (CEMI), Russian Academy of Sciences; Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia  
47 Nakhimovsky prospect, CEMI RAS, 117418, Moscow, Russian Federation  
E-mail: george.kleiner@inbox.ru

The article discusses the perspectives of management development in Russia in the 21<sup>st</sup> century. Tracing the dynamics of the value bases and methodological apparatus of management in the last decades, we come to the conclusion about increasing role of the “system management” concept in the management of enterprises. This concept is based on the ideas of socio-economic space as a sphere of the processes of creation, functioning, interaction, development, recombination and liquidation of different socio-economic systems. We expect that 21<sup>st</sup> century will be the century of system management of enterprises. Socio-economic systems of different scales, types and functional characteristics will be objects of this new management. The theoretical foundation of the system management will be created on the base of evolving system paradigm. The methods of this new management concept will organically combine functional approaches, hu-

manistic ideals and social values. The article concludes with the discussion of a number of new directions of management, expanding and deepening its subject and instrumental spheres in the 21<sup>st</sup> century, i. e. the strategic and oriented, animalistic, reflexive, solidary, institutional management.

*Keywords:* management of the 21<sup>st</sup> century, stages of management development, functional management, humanistic management, social management, system management, new directions of management.

*JEL:* L20, M10, M12, M14, M20, Z13.

Research was conducted with financial support from the grant provided by Russian Foundation for Basic Research (project No. 17-02-00513-OGN).

*For citation:* Kleiner G. B. 2018. Humanistic management, social management and system management — The way to the management of the 21<sup>st</sup> century. *Russian Management Journal* **16** (2): 231–252. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.204> (In Russian)

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.204>

*Initial Submission: June 6, 2018*

*Final Version Accepted: June 25, 2018*