

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

МНОГОПОЛЯРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Г. Б. КЛЕЙНЕР

Центральный экономико-математический институт РАН, Россия^а

Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия^б

Государственный университет управления, Россия^в

Цель исследования: проанализировать наиболее известные варианты системы управления организацией, выявить их достоинства и недостатки и предложить новую систему управления, основанную на структуре полюсов организации как средоточия сил влияния на ключевые компоненты его внутренней среды. **Методология исследования:** исследование носит теоретический характер и базируется на применении системной экономической теории, теории социального лидерства, элементов теории психологических типов для обоснования полюсной структуры управления организацией как средства повышения целостности организации и эффективности управления в условиях нестабильности внешней среды. **Результаты исследования:** арсенал систем управления организацией расширяется за счет новой многополярной системы управления, основанной на учете группировки работников организации вокруг ограниченного числа внутрифирменных полюсов — своеобразных аттракторов во внутреннем пространстве организации. В работе показывается, что верхний уровень структуры таких полюсов включает четыре полюса, соответствующие четырем базовым типам социально-экономических систем. В управленческом измерении эти полюсы представлены четырьмя типами лидеров, которые могут быть охарактеризованы как инспиративный, интеллектуальный, культурный и духовный лидеры. Их деятельность формирует во внутрифирменном пространстве своеобразную полевую структуру, которая за счет возникающих сил притяжения и отталкивания влияет на работу как внутрифирменных, так и внешних участников деятельности организации. **Оригинальность и значимость результатов:** в основу исследования положен синтез трех подходов к анализу принципов управления предприятием — системного, социального и психологического, что определяет оригинальность проведенного исследования. Полученные в работе результаты позволяют надеяться на то, что концепция четырехполярного управления экономическими единицами через теорию социального лидер-

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 24-18-00948).

Адреса организаций: ^а Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, Нахимовский пр., 47, Москва, 117418, Россия; ^б Финансовый университет при Правительстве РФ, Ленинградский пр., 49, Москва, 125167, Россия; ^в Государственный университет управления, Рязанский пр., 99, Москва, 109542, Россия.

© Г. Б. Клейнер, 2024

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.201>

ства может быть гармонизирована с концепцией управления объектами макро- и мезоуровня из внешнего окружения организации.

Ключевые слова: многополярное управление организацией, четырехполярное управление организацией, системная экономическая теория, социальное лидерство, стили управления.

JEL: M10, M12, M14, O15

ВВЕДЕНИЕ

Система управления организацией как автономной единицы, самостоятельно осуществляющей экономическую деятельность в рыночной и административной среде, относится к числу наиболее устойчивых явлений экономического мира. За последние 100 лет основы корпоративного управления в западных странах практически не изменились, несмотря на трансформацию механизмов функционирования экономики на макроуровне.

Недостатки современного корпоративного менеджмента отмечались в ряде работ (см., напр.: [Joseph, 2020; Mathieu, 2016; Contrafatto, 2014; Hitt et al., 2007]). Поиски оптимальной системы управления предприятиями активно велись и в СССР [Белоусов, 1983; Bergson, 1964]. Процесс затормозился после присоединения России к числу стран с рыночной экономикой. Западные принципы и механизмы управления предприятиями в основном были перенесены на отечественную экономическую почву без адекватного анализа и критики.

В настоящее время задачи повышения эффективности управления организациями составляют значительную часть массива общих задач совершенствования управления экономикой России. Перемены, происходящие в последние годы в отечественной экономике, меняют диспозицию страны в мировом экономическом пространстве. Это требует расширения арсенала систем управления организацией в целях подбора для каждого из них такого варианта устойчивого функционирования, при котором в наибольшей сте-

пени были бы обеспечены процессы привлечения и использования внутренних и внешних ресурсов. Фактически в России осуществляется переход от открытой экономики, сложившейся в течение последних 30 лет, к новой экономике, ориентированной главным образом на саморазвитие.

В статье анализируются возможные варианты системы управления организацией и расширяется арсенал таких методов и инструментов за счет новой многополярной системы управления, основанной в отличие от известных систем на учете группировки работников организации вокруг ограниченного числа внутрифирменных полюсов — своеобразных аттракторов во внутреннем пространстве организации. Структура этих полюсов на разных предприятиях может быть различной, но, как показывается в работе, верхний уровень этой структуры состоит из четырех полюсов, соответствующих четырем базовым типам социально-экономических систем.

В социальном измерении данные полюсы представлены четырьмя типами лидеров, которые могут быть охарактеризованы как инспиративный, интеллектуальный, культурный и духовный лидеры. Их деятельность формирует во внутрифирменном пространстве своеобразную полевую структуру, которая за счет возникающих сил притяжения и отталкивания влияет на работу и социальное мироощущение как внутрифирменных, так и внешних участников деятельности организации. Управление по «силовым линиям» такого социального поля позволяет консолидировать внутренние факторы работы организации и гармонизировать в принципе его взаимоотношения с окру-

жающей рыночно-административной средой. Применяемый в работе системный подход позволяет надеяться на то, что концепция многополярного управления экономическими единицами через теорию социального лидерства [Клейнер, 2022] может быть сопряжена с концепцией управления объектами макро- и мезоуровня из внешнего окружения организации [Cronin, Stouten, Knippenberg, 2021; Родионов, Карпенко, Конников, 2021].

Особую значимость поиск новых вариантов управления отечественными предприятиями и организациями приобретает в связи с процессами их цифровой и интеллектуальной трансформации [Антонов, Родионова, 2023]. В обоих случаях речь идет о замене реальных производственно-хозяйственных процессов компьютерными моделями-двойниками. Такие двойники часто выступают не столько как полноценные модели явлений, сколько как макеты, отражающие внешние особенности объекта изучения. Для создания гармоничной внутренней среды организации и обеспечения ее целостности как системы необходимо, чтобы модели обладали гибридными свойствами и отражали не только функционально-технологическую, но и социально-организационную основу поведения участников. Система многополярного управления, основанная на сочетании объективной системной структуры организации и структуры социального лидерства, как представляется, сможет стать средством перехода от сложившейся в предыдущий исторический период к новой системе управления, в наибольшей степени отвечающей современным условиям развития отечественной экономики.

На данной стадии экономического развития России осуществляется не только цифровая, но и организационная управленческая трансформация отечественных предприятий и организаций. Массовый уход западных собственников и менеджеров из отечественных предприятий привел к перенаправлению активов многих значимых предприятий в руки менеджеров,

не обладающих достаточным опытом в управлении специфическими активами или не видящих своего будущего в качестве участников развития данной отрасли народного хозяйства. Основная часть таких активов оказалась недооцененной в силу особого характера административного воздействия на экономику. Это, в свою очередь, стимулирует перепродажу активов новым или, точнее говоря, «сверхновым» собственникам, психологически готовым к реструктуризации системного управления предприятием. Предлагаемое обоснование новой многополярной системы управления на основе фундаментального анализа функционирования организаций как социально-экономического института нацелено на ее реализацию в деятельности отечественных организаций в процессе поиска эффективных систем управления в современных условиях.

Есть основания полагать, что четырехполюсная система управления позволит предприятию приблизиться к решению двоякой задачи: с одной стороны, обеспечить максимальное использование предприятием потенциала каждого работника, а с другой — обеспечить каждому работнику максимально благоприятные условия для реализации его способностей в период работы на предприятии. Смысл такого подхода заключается в гармонизации двух взаимно противоположных процессов — межфирменной мобильности работников и укрепления взаимоотношений между работодателем и работником. В этом видятся цель и задачи настоящей разработки.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе исследуется генезис формирования структуры полюсов организации управленческих центров. Показывается связь этой структуры со структурой подсистем организации и социальных лидеров коллектива, воплощающих силу влияния, силу интеллекта, силу организационно-технологической культуры, силу духа. Во втором рассматриваются ключевые особенности системы много-

полярного управления, отличающие его от наиболее известных альтернативных систем. Определяется соответствие между психологическими типами лидеров и стилями управления. Выдвигается концепция закономерной смены доминирующего полюса в различные периоды жизни организации. В третьем разделе даны выводы работы. В заключении определяются перспективы дальнейшего исследования, включая его эмпирическую валидацию, ставится задача развития ряда направлений полюс-анализа и полюс-менеджмента.

ФОРМИРОВАНИЕ МНОГОПОЛЯРНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Внутреннее пространство организации весьма разнообразно. Кроме материальных и трудовых ресурсов, оно включает в себя производственно-технологические процессы, внутрифирменные институты и регламенты, знания, способности, организационные структуры, инновационные проекты, внутрифирменную среду и т. д. Различные подходы к структуризации управления организацией основаны на классификации относительно автономных элементов внутреннего пространства организации и объединении их в группы, подлежащие управлению (например, по управлению производством, персоналом, НИОКР, знаниями и т. д.). В итоге все внутреннее пространство организации, как правило, оказывается под действием различных управляющих структур.

К настоящему времени известны следующие агрегированные варианты структур управления организацией:

- линейно-иерархическая (состоит из организационных подразделений; связи отражают права и обязанности руководителей этих подразделений и их участников);
- функциональная (представлена группами (коллективами) работников, выполняющих близкие или взаимосвязан-

ные функции; связи характеризуют взаимобусловленность соответствующих функций);

- проектно-целевая структура (включает группы работников, участвующих в реализации общего проекта или обеспечении движения к общей цели; связи отражают взаимоотношения между проектами или целями);
- процессная структура (охватывает работников, занятых в осуществлении постоянно действующих процессов, таких как разработка, производство, маркетинг, реализация продукции; связи касаются организации и технологии производства).

Наряду с работниками в сферу действия каждой структуры входят активы, институты, знания и другие компоненты внутреннего пространства организации.

Каждая из перечисленных систем имеет преимущества и недостатки. Преимущества связаны с возможностями обеспечения локальной эффективности управления на отдельных участках деятельности организации, а недостатки — с трудностями согласования управленческих решений, обеспечивающих целостность и единство организации. Так, в линейно-иерархической системе проблема согласования различных и, как правило, разнонаправленных интересов отдельных участников производства снижает уровень координации их действий, поскольку административная группировка участников опирается чаще всего на субъективные представления административного руководства. То же можно сказать о координации действий функциональных руководителей и руководителей отдельных проектов и процессов.

В настоящей работе внимание акцентируется на особом подходе к структуре управления организацией, который можно назвать многополярным, или полицентрическим [Герасимов, 2022; Сиденко, 2017]. Речь идет об определении во внутреннем пространстве организации объектов (точек или областей), которые вы-

полняют функцию своеобразных полюсов как центров концентрации сил взаимодействия между компонентами внутреннего пространства организации. Такие полюсы, с одной стороны, играют роль узлов в сетке внутрифирменных взаимосвязей, а с другой — концентрируют в максимальной степени существенные для решения задач управления особенности, характерные для отдельных компонентов организации. Управление организацией, согласно этой концепции, сводится к установлению таких полюсов и управлению ими. Соответствующий подход к управлению в данном исследовании называется многополярным, или многополюсным.

Общее количество полюсов и география их расположения во внутреннем пространстве организации в общем случае зависят от принимаемого исследователем (менеджером) варианта теории фирмы (организации) [Spender, 2015; Мирошкин, 2015], а также от понимания роли организации в развитии страновой экономики, ее миссии, предназначения и стратегических целей [Клейнер, 2008]. Например, если фирма в соответствии с неоклассической теорией предназначена воплощать интересы собственника, то наиболее естественной становится однополюсная система управления. Согласно стейкхолдерской теории фирмы, скорее всего, следует ожидать такой реализации многополюсной системы управления, при которой количество полюсов соответствует типам стейкхолдеров. В настоящем исследовании при разработке концепции многополярного управления целесообразно опираться на два вида социально-экономического анализа: с одной стороны, на универсальную системную структуру организации [Клейнер, 2011], а с другой — на общую структуру социального лидерства в коллективе организации [Клейнер, 2022].

На этой основе предлагается структуризация внутреннего пространства организации, обеспечивающая для каждой группы гомогенность состава ее участников и координируемость всей совокупности

группировок на основе общих принципов взаимодействия различных типов систем. Авторская четырехполярная система управления удовлетворяет указанным условиям в отличие от приведенных выше. Это обеспечивается путем синтеза, с одной стороны, универсальной системной структуры организации как комплекса четырех типов подсистем (объектной, проектной, процессной и средовой), а с другой — универсальной структуры социального лидерства как комплекса влияния и взаимодействия четырех типов социальных лидеров организации (инспиративного, интеллектуального, культурного и духовного), воздействующих на поведение работников.

Исследование основано на положениях системной экономической теории, согласно которой каждая экономическая система, в том числе организация, может рассматриваться как тетрада — комплекс из четырех подсистем (объектной, проектной, процессной, средовой), в совокупности обеспечивающих пролонгирование жизнедеятельности системы во времени и сохранение/расширение ее функционирования в пространстве [Клейнер, 2011]. Объектная подсистема объединяет структурные подразделения организации, включая саму организацию как максимальное структурное подразделение. Проектная подсистема охватывает разнообразные проекты ограниченной длительности, реализуемые в организации. Процессная подсистема включает различные процессы движения материальных и духовных ценностей внутри организации. Средовая подсистема аккумулирует материальные и духовные ценности посредством институциональной, информационной и логистической инфраструктуры.

Каждая из перечисленных подсистем может претендовать на роль полюса во внутреннем пространстве организации. С позиции управления объектная подсистема аккумулирует и реализует полномочия власти, проектная — потенциал интеллекта, процессная — прерогативы

технологии, средовая — ресурсы морального духа. Отдельно взятая подсистема в наибольшей степени концентрируется на одной из четырех сил, являющихся источниками жизнедеятельности организации: силе власти, силе интеллекта, силе организационно-технологической культуры и силе духа. Важно отметить, что первичная идентификация конкретной подсистемы основана на анализе двух ее характеристик: 1) ограниченности/неограниченности во внутрифирменном пространстве; 2) ограниченности/неограниченности во внутрифирменном времени. Таким образом, первичная характеристика любой подсистемы является двухфакторной, в то время как ориентированная на управление характеристика через потенциал сил влияния — однофакторной. Подобная «скаляризация» позволяет дать более удобное с управленческой позиции описание внутреннего наполнения организации.

Концентрация вышеназванных четырех сил — силы власти, силы интеллекта, силы организационно-технологической культуры, силы духа — в рамках соответствующих подсистем неизбежно приводит к появлению социальных лидеров, аккумулирующих эти силы на уровне личности [Polanyi, 1951]. Такими лидерами выступают: инспиративный лидер, наделенный способностью без административного ресурса побуждать других членов коллектива к выполнению определенных действий (сила влияния); интеллектуальный лидер, обладающий высоким уровнем интеллекта, позволяющим идентифицировать состояние организации в релевантной системе координат, обнаруживать и структурировать наиболее острые проблемы организации и определять варианты их решения (сила интеллекта); культурный лидер, владеющий передовыми знаниями в сфере наилучших форм организации и технологии производственно-хозяйственной и социальной деятельности организации (сила организационно-технологической культуры); духовный лидер, ощуща-

ющий и осознающий цели более высокого порядка, чем текущие задачи организации, и способный распространять эти ценности в коллективе (сила духа). В системе управления организацией социальные лидеры отвечают на ключевые вопросы: интеллектуальный лидер — «что и для кого следует производить?»; инспиративный — «кто должен производить?»; культурный — «как производить?»; духовный — «зачем производить?».

Фигуры четырех типов социальных лидеров играют роль своеобразных аттракторов, концентрирующих «силовые линии» четырех типов социальных полей в организации: поля власти (влияния), поля интеллекта, поля технологической культуры, поля духа. Возникают, соответственно, четыре полюса влияния: инспиративный полюс — полюс инспиративного влияния; интеллектуальный полюс — полюс интеллектуального влияния; технологический полюс — полюс культурного влияния; моральный полюс — полюс духовного влияния.

Вокруг социальных лидеров в организации создается особая атмосфера (своего рода социально-гравитационное поле), способствующая развитию целеустремленности, интеллекта, культуры, духовности. В связи с этим возникает новый аспект управления организацией, задача которого — обеспечение соразмерности мощности и, соответственно, силы влияния этих полей в целях предотвращения угрозы фатального разрушения целостности организации. Структура взаимодействия указанных полей и, значит, их социальных лидеров базируется на структуре взаимодействия четырех подсистем, отраженной в концепции тетрады: наиболее важным является взаимодействие соседних членов в цепочке «объектная подсистема — средовая подсистема — процессная подсистема — проектная подсистема — объектная подсистема». Поле влияния, таким образом, поддерживает и одновременно становится объектом поддержки для поля духа, тесно связанного, в свою очередь, с полем технологической культуры, взаи-

модействующим с полем интеллекта. Состояние организации следует оценивать в том числе и по соотношению мощностей социальных полей, степени их сбалансированности, а также гармонизации, т.е. взаимодействия.

Условно такие полюсы можно ассоциировать со сторонами света: инспиративный полюс приблизительно — с «Севером» как частью пространства, жизнедеятельность в которой требует высоких затрат энергии; интеллектуальный — с «Западом», где требуется постоянное решение интеллектуальных проблем с использованием интеллектуальных ресурсов; технологический — с «Востоком», где жизнедеятельность основана на соблюдении определенных традиций, ритуалов, обычаев; моральный — с «Югом» как частью пространства, в которой жизнедеятельность человека в природно-климатических условиях не требует высоких затрат энергии, что создает предпосылки для развития внутреннего духовного мира.

Принадлежность той или иной страны к «Северу», «Югу», «Западу» или «Востоку» определяется в этом контексте не ее чисто географической локализацией, а наличием/отсутствием необходимых для функционирования экономики ресурсов и способностей по их использованию. Так, Россию с ее гигантскими материальными и территориальными ресурсами в этом смысле следует относить к «Югу», Германию, обладающую ограниченными материальными и территориальными ресурсами, — к «Северу». В качестве примера стран, располагающих высоким уровнем способностей к использованию материальных ресурсов, можно назвать Китай и США. В Китае такие способности реализуются на базе приверженности к ритуалам, традициям, обычаям, в США — на основе высокой степени организованности и опыта успешного выполнения множества кратко- и среднесрочных проектов. Китай, таким образом, должен быть отнесен к «Востоку», а США — к «Западу».

Следовательно, в рамках организации возникает своеобразная географическая карта, повторяющая структуру мирового экономико-географического пространства. В данной конструкции находит свое выражение один из аспектов метафоры, согласно которой в каждом предприятии как в капле воды отражается структура государства в целом, а в каждом государстве — структура мирового экономико-географического пространства. Единство мира здесь находит свое проявление в системном подобию объектов мегаэкономики, макроэкономики и микроэкономики.

ОСОБЕННОСТИ ЧЕТЫРЕХПОЛЯРНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Четырехполярная система управления организацией допускает различные варианты реализации, отличающиеся структурой и весомостью ролей каждого из полюсов. Эта структура, в свою очередь, опирается на варианты системного видения организации в качестве объекта управления.

Внутреннее пространство организации может рассматриваться:

- 1) как единое целое, коллектив единомышленников, объединенных осознанием цели организации;
- 2) совокупность разнонаправленных единиц, требующих ежедневного управления;
- 3) совокупность работников, подчиняющихся устойчивым регламентам;
- 4) однородная совокупность единиц, координируемых автоматически за счет внутрифирменной среды.

Можно отметить особенности указанных вариантов видения организации с позиций дискретности и непрерывности ее внутреннего наполнения. При этом важно рассматривать отдельно дискретность (отделимость) составляющих в пространстве и дискретность (прерывистость) функционирования составляющих во времени,

а также непрерывность (слитность) составляющих в пространстве и непрерывность (преемственность) движения составляющих во времени. В этой терминологии первая трактовка характеризуется дискретностью в пространстве и непрерывностью во времени, вторая — дискретностью как в пространстве, так и во времени, третья — непрерывностью в пространстве и дискретностью во времени, четвертая — непрерывностью как в пространстве, так и во времени. Таким образом, в данном перечне вариантов видения внутреннего наполнения организации отражаются все возможные комбинации дискретности/непрерывности во времени и в пространстве.

В первом случае внимание управленца направлено на обеспечение функционирования и развития организации как единого объекта. Показатели эффективности управления совпадают с показателями движения организации в целом. Во втором — предмет управления разделяется на совокупность отдельных работников, а эффективность управления оценивается с помощью показателей когерентности поведения членов коллектива. В третьем — предмет управления дифференцируется на группы работников, исполняющих однородные функции, а показатели эффективности управления представляют собой комбинации из показателей производительности отдельных групп и согласованности этих индикаторов. В четвертом случае управленец ориентирован главным образом на качество внутрифирменной среды, рассматриваемой как амальгама таких функциональных сред, как информационная, институциональная, логистическая среды, а также нравственный климат в коллективе. Показатели эффективности менеджмента при этом характеризуют однородность среды, а также пропускную способность каждого из функциональных слоев.

В соответствии с перечисленными вариантами в организации реализуются разные стили менеджмента: административный, авторитарный, бюрократиче-

ский, либеральный. Административный стиль проявляется в ситуациях, когда во главе организации стоит руководитель-администратор, осуществляющий руководство путем применения властных полномочий к работникам. Авторитарный стиль находит выражение в условиях, когда организацию возглавляет руководитель-автократ, действующий путем непосредственного и постоянного контакта с каждым работником в соответствии с часто меняющимися личными указаниями. Бюрократический стиль чаще встречается в организациях с руководителем-бюрократом, чья деятельность опосредована системой более или менее постоянных регламентов (инструкций), определяющих действия каждого работника. Либеральный стиль имеет место в организации, возглавляемой руководителем-либералом, руководство которого основано на создании внутрифирменной среды, автоматически регулирующей и координирующей действия работников.

Реализация каждого стиля управления будет наиболее эффективной, если психологический тип (качества и склонности) управленца соответствует принятому им стилю [Адизес, 2013; Дрогобыцкий, 2013]. Принадлежность к одному из четырех типов темперамента коррелирует с требованиями, предъявляемыми к руководителям, применяющим тот или иной стиль управления. Так, энтузиазм, организаторские способности сангвиника в совокупности с его другими качествами позволяют ему успешно выступать в роли руководителя-администратора. Холерик благодаря своей решительности и энергии вполне пригоден для исполнения роли руководителя-автократа. Рассудительный и ответственный флегматик как нельзя лучше подходит для выполнения функций руководителя-бюрократа. Сдержанность и тактичность меланхолика позволяют ему осуществлять руководство в качестве руководителя-либерала, предоставляя максимальную свободу каждому работнику организации.

Таблица 1

Соответствие типологии социального лидерства, управленческих полюсов, темперамента руководителей и стилей управления

№	Тип социального лидера	Управленческий полюс	Тип темперамента	Стиль управления
1	Инспиративный	Инспиративный	Сангвиник	Административный
2	Интеллектуальный	Интеллектуальный	Холерик	Автократический
3	Культурный	Технологический	Флегматик	Бюрократический
4	Духовный	Моральный	Меланхолик	Либеральный

В этой связи можно установить соответствие между типом социального лидера, типом полюсного руководителя, типом темперамента и стилем управления (табл. 1). Все это дает ключ к решению проблемы подбора кадров руководителей в системе четырехполярного управления.

Кроме того, усматривается аналогия между вариантами систем управления организацией и систем управления страной. Наиболее существенный водораздел здесь проходит, как известно, между «рыночниками» и «дирижистами». В поисках механизма координации деятельности хозяйствующих субъектов первые отдают предпочтение рынку, вторые — управлению.

Сторонники промежуточных взглядов на способы регулирования экономики группируются вокруг двух вариантов концепции плана: 1) максимально жесткого для исполнения, детализированного по видам и срокам деятельности каждого хозяйствующего субъекта; 2) мягкого для исполнения, обобщенного (агрегированного) по видам деятельности, срокам и группам хозяйствующих субъектов. Во втором случае речь идет, по существу, о стратегическом планировании. Рыночный подход к регулированию страновой экономики аналогичен либеральному подходу к управлению организацией; подход, основанный на жестком детализированном планировании деятельности экономических субъектов, — автократическому подходу. Ориентация на применение агреги-

рованных плановых установок на уровне организации реализуется в виде бюрократического подхода, дирижистский подход к регулированию макроэкономики на уровне организации — в форме административного управления.

В течение каждого значимого периода деятельности предприятия (а также в стране в целом) доминирует один из четырех подходов — административный, автократический, бюрократический или либеральный. Соответственно, доминирующим становится конкретный полюс — силовой, интеллектуальный, технологический или моральный, а также его полномочный представитель — администратор, автократ, бюрократ или либерал.

Существует ли какая-либо закономерность в эстафете лидеров? Согласно системной экономической теории, стандартный цикл смены доминирования подсистем описывается последовательностью «объектная подсистема — средовая подсистема — процессная подсистема — проектная подсистема — объектная подсистема». Такой цикл получил название закона Б. Слущкого, который в стихотворении «Физики и лирики» отметил доминирование «физиков» над «лириками» в стране конца 1950-х гг. и поставил вопрос о поисках «мирового закона», определяющего цикл перехода доминирования от одной социальной группы к другой [Слущкий, 1959].

В [Клейнер, 2018а] показано, что с позиций системной экономической теории

Таблица 2

Системы управления организацией: преимущества и недостатки

№	Система управления организацией	Преимущества	Недостатки
1	Линейно-иерархическая	Эффективная реакция на изменение внутрифирменной и внешней конъюнктуры	Субъективный способ формирования
2	Функциональная	Четкое распределение обязанностей между работниками	Трудности взаимодействия между функциональными подсистемами в случае изменения состава функций
3	Проектно-целевая	Эффективность в решении краткосрочных задач	Неустойчивость системы
4	Процессная	Ориентация на реализацию производственных и воспроизводственных процессов	Трудности организации взаимодействия в случае резких изменений конъюнктуры
5	Четырехполярная	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на максимально полную реализацию способностей работников с учетом их социально-психологических особенностей независимо от позиции в структуре управления • Повышение степени целостности и единства организации 	Проблемы согласованности управленческих решений в различных полюсах

ответом на вопрос Б. Слущкого является указанный выше цикл поочередного доминирования подсистем в порядке продвижения по кольцевому маршруту «объектная подсистема — средовая подсистема — процессная подсистема — проектная подсистема — объектная подсистема». Получается, что стандартным является цикл доминирования полюсов и соответствующих сил влияния согласно последовательности «инспиративный полюс — моральный полюс — технологический полюс — интеллектуальный полюс — инспиративный полюс». Значит, при таких предположениях можно ожидать смены стилей управления организацией. Условия и сроки перехода от одного стиля к другому должны определяться в стратегии данной организации и меняться в зависимости от регламентов корректировки стратегии [Клейнер, 2008; 2018б]. Указан-

ная фундаментальная закономерность в управлении организацией должна учитываться в процессе совершенствования системы управления.

Изложенное выше дает возможность сопоставить традиционную систему управления организацией с предлагаемой авторской четырехполярной (табл. 2).

Перспективы внедрения четырехполярной системы управления организацией в немалой степени зависят от соответствия данной системы основным тенденциям развития науки и практики управления экономикой в целом. Одной из таких тенденций является распространение концепции метамодернизма как новейшего течения в культуре, последовавшего за модернизмом и постмодернизмом [Van den Akker, Gibbons, Vermeulen].

В рамках концепции метамодернизма многополярная система управления орга-

низацией позволяет предопределить основные черты траектории развития управления. Если модернизм трактовал развитие как умножение и внедрение достижений научно-технического и социального прогресса, постмодернизм провозглашал множественность целей и путей развития, то метамодернизм, не отрицая многоцелевых конструкций, предсказывает немонотонное движение по нескольким целевым траекториям с осцилляцией между начальной и конечными точками [Vermeulen, Van den Akker, 2010; Bunnell, 2015; Сазанова, 2019]. Четыре полюса управления можно рассматривать как четыре ориентира для принятия управленческих решений, а понятие метамодернистской целевой осцилляции конкретизировать в виде циклического движения по контуру «инспирация — власть — нравственность — технология — интеллект — инспирация».

Кроме того, важно остановиться на вопросе о связи концепции четырехполярного управления и модели перламутровой организации управления, предложенной в [Клейнер, 2020] и развитой в [Куropаткина, 2023; Yerznkyan, Kuropatkina, 2024] в качестве ориентира для широкой группы высокотехнологичных и наукоемких организаций.

Четырехполярное управление организацией может стать базой для трансформации организации в перламутровую форму функционирования. Вокруг каждого из четырех полюсов концентрируются работники определенного психологического типа: одни комфортно чувствуют себя вблизи инспиративного плюса, другие — морального, третьи — полюса культуры, четвертые — вблизи полюса интеллекта. Аффiliation работника с одним из четырех полюсов определяет взгляд работника на организацию, а совокупность этих взглядов соответствует «многоцветности» перламутровой организации. Такое разнообразие позволяет избежать выгорания работников организации и препятствует процессу их отчуждения от организации [Устинова, Гордиевская, 2019].

Таким образом, применение концепции многополярного управления может облегчить процесс перестройки предприятия на принципах перламутровой организации.

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Концепция многополярного управления организацией занимает промежуточное место между моноцентрической концепцией «первого лица» с максимальной концентрацией управленческих полномочий в рамках единого центра и концепцией «ацентрического» управления, более или менее равномерно распределенного по всему пространству организации. Четырехполярная структура управления имеет убедительное обоснование, базирующееся на объективной структуре ключевых подсистем организации и поддерживаемое анализом социальной структуры организации, в том числе структуры лидерства.

В определенном смысле описанное в статье четырехполярное управление является профессиональным, поскольку позволяет совершенствовать методы и навыки управления, дифференцируя их по сферам управления, охватывающим основные факторы и предпосылки успешной работы организации.

Система четырехполярного управления обладает определенными преимуществами перед такими традиционными системами управления, как линейно-иерархическая, функциональная, проектно-целевая, процессная. В наибольшей степени эти преимущества могут быть реализованы для средних и крупных организаций предприятий, стремящихся к переходу на рационализированное стратегическое управление. Намерение обеспечить долгосрочное устойчивое функционирование такого предприятия в нестабильной социально-экономической среде при условии рационального подхода к принципам управления объективно приводит к ориентации на четырехполярную систему, обеспечи-

вающую консолидацию внутренних сил предприятия. Вместе с тем применение данной системы требует определенных усилий со стороны как менеджмента, так и других групп участников деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Локализация четырех полюсов во внутреннем пространстве организации относится к числу его стратегических характеристик. Если состав и общие описания взаимодействия между полюсами и работниками организации являются универсальными (ограничением здесь выступает опора на системную парадигму и ее реализацию в виде системной экономической теории), то конкретизация особенностей полюсных характеристик организации имеет индивидуальный характер и в пределе должна стать предметом отдельного рассмотрения для каждой организации. Полюсный анализ организации займет место в одном ряду с анализом его материальных и нематериальных активов, способностей организации и ее человеческого капитала в целом. Такой анализ должен быть проведен для каждой организации и стать основой для модернизации системы управления.

Основные ограничения исследования обусловлены: а) принятием концепции полиархичности управления современной организацией; б) опорой на четырехком-

понентную классификацию экономических систем, обоснованную в рамках системной экономической теории; в) границами возможностей получения инсайдерской информации об особенностях состава участников производства, необходимой для идентификации центров управления конкретной организацией.

Перспективы дальнейшей разработки темы многополярного управления организацией связаны, с одной стороны, с развитием теории фирмы (организации) в части определения факторов, влияющих на локализацию полюсов, и их воздействия на институциональную структуру организации и методы институционального регулирования, а с другой — с расширением процесса сбора и анализа эмпирической информации о полевой и, соответственно, полюсной структуре конкретных организаций и их групп по размерам, формам собственности и отраслевой принадлежности. Исследование полюсной структуры (полюс-анализ) организации существенно углубляет знания о взаимодействии различных компонентов организации как по внутрифирменной многоуровневой вертикали, так и по особенностям взаимодействия ее одноуровневых компонентов. Соответственно, управление формированием мощности и влиянием полюсов организации на внутрифирменные процессы (полюс-менеджмент) позволит повысить консолидацию внутреннего наполнения организации и ее гармонизацию с внешней средой.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Адизес И. К. 2013. *Стили менеджмента — эффективные и неэффективные*. Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер.
Антонов И. С., Родионова В. Н. 2023. Цифровая трансформация предприятия как условие обеспечения его конкурентоспособности. *Организатор производства*

31 (1): 145–158. <https://doi.org/10.36622/VSTU.2023.20.98.011>

Белоусов Р. А. 1983. *Исторический опыт планового управления экономикой СССР*. М.: Мысль.

Герасимов Б. Н. 2022. Применение полицентрического подхода при построении эко-

- номических систем типа «организация». *Менеджмент и бизнес-администрирование* (3): 4–15. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2022-3-4-15>
- Дрогобыцкий И. Н. 2013. Измерение стиля менеджмента. *Экономика и математические методы* **49** (1): 33–41.
- Клейнер Г. Б. 2008. *Стратегия предприятия*. М.: Дело АНХ.
- Клейнер Г. Б. 2011. Новая теория экономических систем и ее приложения. *Вестник РАН* **81** (9): 794–808.
- Клейнер Г. Б. 2018а. Системные циклы экономики и «закон Бориса Слуцкого». В сборнике трудов: Кирдина-Чэндлер С. Г., Маевский В. И. (ред.). *Гетеродоксия versus экономический редуccionизм: микро-, мезо-, макро-*. М.: ИЭ РАН; 14–24.
- Клейнер Г. Б. 2018б. Каждая стратегия как душа — она индивидуальна. *Эксперт* **10** (1066): 40–44.
- Клейнер Г. Б. 2020. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия. *Российский журнал менеджмента* **18** (4): 471–496. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.401>
- Клейнер Г. Б. 2022. Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией. *Вопросы экономики* (4): 26–44. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-4-26-44>
- Куропаткина Л. В. 2023. Новые формы организации производства: перламутровые компании. *Russian Journal of Economics and Law* **17** (1): 23–34. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2023.1.23-34>
- Мирошкин М. О. 2015. Теории фирмы: предрасположенность к социокультурному анализу. *Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право* **25** (6/2): 150–158.
- Родионов Д. Г., Карпенко П. А., Конников Е. А. 2021. Концептуальная модель управления развитием региональных социально-экономических систем. *Экономические науки* (197): 163–170. <https://doi.org/10.14451/1.197.163>
- Сазанова С. Л. 2019. Вызовы метамодерна и их влияние на современную экономическую науку. *Путеводитель предпринимателя* (44): 172–179.
- Сиденко О. А. 2017. Полицентричность и сетевая модель публичного управления. *Вестник ВГУ. Серия: История. Политология. Социология* (2): 104–110.
- Слуцкий Б. 1959. Физики и лирики. *Литературная газета*. 13 октября.
- Устинова К. А., Гордиевская А. Н. 2019. Удовлетворенность работой и параметры, ее определяющие. *Проблемы прогнозирования* (1): 123–130.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Bergson A. 1964. *The Economics of Soviet Planning*. Yale University Press: New Haven.
- Bunnell N. 2015. Oscillating from a distance: A study of metamodernism in theory and practice. *Undergraduate Journal of Humanistic Studies* **1** (1): 1–8. [Electronic resource]. https://d31kydh6n6r5j5.cloudfront.net/uploads/sites/111/2019/07/ENGL_Bunnell_FINAL.pdf (accessed: 06.05.2024).
- Contrafatto M. 2014. Stewardship theory: Approaches and perspectives. *Advances in Public Interest Accounting* (17): 177–196.
- Cronin M. A., Stouten J., Knippenberg D. V. 2021. The Theory Crisis in Management Research: Solving the Right Problem. *Academy of Management Review* **46** (4): 667–683. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0294>
- Hitt M., Beamish P. W., Jackson S., Mathieu J. 2007. Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal* **50** (6): 1385–1399.
- Joseph T. 2020. Organization and management past to present: Applicability to prac-

- tice in the modern enterprise. *International Journal of Business Strategy and Automation* 1 (2): 52–61. <https://doi.org/10.4018/IJBSA.20200401.0a>
- Mathieu J.E. 2016. The problem with [in] management theory. *Journal of Organizational Behavior* 37 (8): 1132–1141. <https://doi.org/10.1002/job.2114>
- Polanyi M. 1951. *The Logic of Liberty: Reflections and Rejoinders*. University of Chicago Press: Chicago.
- Spender J.-C. 2015. Modern management: Origins and development. In: Krause-Jensen J., Wright S. (eds). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Second Edition*. Elsevier Ltd: Amsterdam; 675–681. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73132-1>
- Van den Akker R., Gibbons A., Vermeulen T. (eds). 2017. *Metamodernism: Historicity, Affect, and Depth after Postmodernism*. Rowman & Littlefield Int.: London, New York.
- Vermeulen T., van den Akker R. 2010. Notes on metamodernism. *Journal of Aesthetics and Culture* (2): 1–14.
- Yerznkyan B.H., Kuropatkina L.V. 2024. Problems and prospects for the formation of mother-of-pearl companies. In: Proceedings of the international conference: *Scientific research of the SCO countries: synergy and integration*. January 17, 2024. Beijing, PRC. Ufa: Scientific publishing house Infinity. Issue 70, Part 1; 18–26. [Electronic resource]. <https://goo.su/Gz5vo4C> <https://doi.org/10.34660/INF.2024.49.78.119> (accessed: 06.05.2024).

TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Adizes I.K. 2013. *Management Styles — Effective and Ineffective*. Translation from English. 3rd edition. Alpina Publisher: Moscow. (In Russian)
- Antonov I.S., Rodionova V.N. 2023. Digital transformation of an enterprise as a condition for ensuring its competitiveness. *Organizer of Production* 31 (1): 145–158. <https://doi.org/10.36622/VSTU.2023.20.98.011> (In Russian)
- Belousov R.A. 1983. *Historical Experience of Planned Management of the USSR Economy*. Mysl' Publ.: Moscow. (In Russian)
- Gerasimov B.N. 2022. Application of a polycentric approach to the construction of economic systems of the “organization” type. *Management and Business Administration* (3): 4–15. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2022-3-4-15> (In Russian)
- Drogobytsky I.N. 2013. Measuring management style. *Economics and Mathematical Methods* 49 (1): 33–41. (In Russian)
- Kleiner G.B. 2008. *Enterprise Strategy*. Delo ANKh Publ.: Moscow. (In Russian)
- Kleiner G.B. 2011. New theory of economic systems and its applications. *Bulletin of the Russian Academy of Sciences* 81 (9): 794–808. (In Russian)
- Kleiner G.B. 2018a. Systemic economic cycles and the “law of Boris Slutsky”. In: Kirdina-Chandler S.G., Mayevsky V.I. (eds). *Heterodoxy versus economic reductionism: Micro-, meso-, macro*. Institute of Economics RAS Publ.: Moscow; 14–24. (In Russian)
- Kleiner G.B. 2018b. Each strategy is like a soul — it is individual. *Expert* 10 (1066): 40–44. (In Russian)
- Kleiner G.B. 2020. Spiral dynamics, system cycles, and new organizational models: Mother-of-pearl enterprises. *Russian Management Journal* 18 (4): 471–496. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.401> (In Russian)
- Kleiner G.B. 2022. Social leadership, power sharing, and inclusive organizational management. *Economic Issues* (4): 26–44. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-4-26-44> (In Russian)
- Kuropatkina L.V. 2023. New forms of production organization: Pearl companies. *Russian Journal of Economics and Law* 17 (1): 23–34. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2023.1.23-34> (In Russian)

- Miroshkin M.O. 2015. Theory of the firm: Sociocultural aspects. *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law* 25 (6/2): 150–158. (In Russian)
- Rodionov D.G., Karpenko P.A., Konnikov E.A. 2021. Conceptual model for managing the development of regional socio-economic systems. *Economic Sciences* (197): 163–170. <https://doi.org/10.14451/1.197.163> (In Russian)
- Sazanova S.L. 2019. Challenges of metamodernity and their impact on modern economic science. *The Entrepreneur's Guide* (44): 172–179. (In Russian)
- Sidenko O.A. 2017. Polycentricity and the network model of public administration. *VSU Bulletin. Series: History. Political science. Sociology* (2): 104–110. (In Russian)
- Slutsky B. 1959. Physicists and lyricists. *Literaturnaya Gazeta*. October 13. (In Russian)
- Ustinova K.A., Gordievskaya A.N. 2019. Job Satisfaction and its decisive parameters. *Studies on Russian Economic Development* 1 (172): 86–92. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию
8 мая 2024 г.
Принята к публикации
29 июня 2024 г.*

Multipolar management of organization

G.B. Kleiner

Central Economics & Mathematics Institute, Russian Academy of Sciences, Russia

Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia

The State University of Management, Russia

Purpose: to explore the most well-known configurations of the organization's governance system, to identify their advantages/disadvantages and to come up with a new structure of management system built upon the poles of an organization which represent the seat power of influence on the major components of its internal environment. **Methodology:** the paper being theoretical employs the systemic economic theory, the theory of social leadership, the elements of the theory of psychological types to substantiate the “pole” structure of organization as a mean of strengthening the integrity of the organization and improving managerial performance in unstable external environment. **Findings:** the management toolkit of organization has been expanded due to a new multipolar management system based on separating the entire body of the employees into groups around a limited number of intra-organization poles — specific attractors in the internal domain of an organization. The study shows that the upper level of the poles structure includes four poles which correspond to the four basic types of socio-economic systems. From the managerial perspective, these poles are represented by four types of leaders which can be characterized as inspirational, intellectual, cultural and spiritual. Their activities form a unique field structure in the intra-organization space that, due to the emerging pull-and-push factors, influences the work of both internal and external participants of the organization's activities. **Originality and contribution:** the paper synthesises three approaches to company's management principles — systemic, social and psychological. The original results obtained in the paper hold out the prospect that the concept of four-polar management of economic units through the theory of

This research was funded by the Russian Science Foundation (Project no. 24-18-00948).

social leadership can be harmonized with the concept of managing macro- and meso-level objects from the external environment of the organization.

Keywords: multipolar management, quadripolar management of organization, systemic economic theory, social leadership, management styles.

For citation: Kleiner G. B. 2024. Multipolar management of organization. *Russian Management Journal* **22** (2): 163–178. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.201> (In Russian)

Для цитирования: Клейнер Г. Б. 2024. Многополярное управление организацией. *Российский журнал менеджмента* **22** (2): 163–178. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.201>

Initial Submission: May 8, 2024

Final Version Accepted: June 29, 2024