



# **Альтернативная система управления предприятием: многополярный подход**

Г.Б. Клейнер,

член-корреспондент РАН,

руководитель научного направления

«Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика» ЦЭМИ РАН,

научный руководитель кафедры «Системный анализ в экономике»

Финансового университета при Правительстве РФ,

зав. Кафедрой институциональной экономики ГУУ

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

г. Волгоград, 28 июня 2024 г.

## Олег Васильевич Иншаков



Центральный экономико-математический институт РАН





- ◆ **Экономическая генетика.**
- ◆ **Геномы экономических благ.**
- ◆ **Экономика знаний.**
- ◆ **Стратегирование региональной экономики.**
- ◆ **Экономика nanoиндустрии.**
- ◆ **Междисциплинарные социокультурные исследования.**
- ◆ **Теория факторов производства и производственных функций.**
- ◆ **Институциональная экономика, в т.ч. российская институциональная экономика.**
- ◆ **Свет и цвет в экономике.**
- ◆ **Общая экономическая теория.**
- ◆ **И др.**

- ◆ Новая экономика России в условиях ориентации на устойчивое суверенное развитие требует новой конструкции управления предприятием.
- ◆ Существующая структура управления сложилась по шаблону управления в развитых странах Запада и строилась по методикам западного корпоративного управления.
- ◆ Цель создания новой структуры управления – согласование, консолидация и оптимизация материальных и нематериальных факторов и способностей, которыми обладают социально-экономические системы всех уровней.



- ◆ **Виды управления в зависимости от структуризации предприятия:**
  - 1) многоуровневая структуризация (макроуровень предприятия – показатели предприятия в целом; мезоуровень предприятия – показатели предметных дивизионов и подразделений; микроуровень предприятия – показатели структурных единиц (цехов, участков и т.д.); наноуровень предприятия – KPI персонала;**
  - 2) многоцелевая структуризация (постоянные цели предприятия как объекты управления);**
  - 3) многополярная структуризация (сквозные (по уровням и по целям) подсистемы предприятия как объекты управления).**

## Особенности приведенных структур управления



Центральный экономико-математический институт РАН

6

- ◆ Проблемы эффективности приведенных структур управления:
  - 1) многоуровневая система – согласование и синхронизация уровней;
  - 2) многоцелевая система – согласование и синхронизация целей в условиях динамичности целей;
  - 3) многополярная система – неоднозначность состава полюсов управления; сложности распространения влияния управленческих решений на все внутреннее пространство предприятия.



- ◆ **Модели управления:**
  - моноцентрические;
  - бицентрические;
  - полицентрические;
  - эксцентрические;
  - антицентрические.

- ◆ **Механизмы формирования полюсов в структуре предприятия:**
  - группировка сотрудников по психологическим характеристикам (лидерство – подчиненность, экстравертность – интровертность, проактивность – реактивность и т.д.);
  - выстраивание по линиям «силового поля» (притяжение – отталкивание);
  - группировка по формированию предпочтительного для работника типа подсистем (предпочтение для работы в рамках проектной, объектной, процессной или средовой подсистемы).



- ◆ **Социальная структура любых систем неоднородна и нестабильна.**
- ◆ **Ситуативно возникают ведущие и ведомые субъекты.**
- ◆ **Субъекты, стабильно занимающие ведущие позиции, относятся к лидерам.**
- ◆ **Субъекты, стабильно занимающие ведомые позиции, относятся к имитаторам.**

## Структура социального лидерства



Центральный экономико-математический институт РАН

10

- ◆ **Инспиративный лидер** – наделен способностью без административного ресурса побуждать других членов коллектива к выполнению определенных действий («Кто?»).
- ◆ **Интеллектуальный лидер** – обладает высоким уровнем интеллекта, позволяющим идентифицировать состояние предприятия в релевантной системе координат, выявлять и структурировать наиболее острые проблемы предприятия и определять варианты их решения («Что?»).
- ◆ **Культурный лидер** – владеет знаниями в сфере наилучших форм организации и технологии производственно-хозяйственной и социальной деятельности предприятия («Как?»).
- ◆ **Духовный лидер** – ощущает и осознает цели более высокого порядка, чем повседневные задачи предприятия; способен распространять эти ценности в коллективе («Зачем?»).

## Полюсы социального лидерства



Центральный экономико-математический институт РАН

- ◆ Основой формирования полюсов на предприятии является структура социального лидерства.
- ◆ Структура полюсов, концентрирующих виды влияния:
  - полюс инспиративного влияния (силовой полюс);
  - полюс интеллектуального влияния (интеллектуальный полюс);
  - полюс культурного влияния (технологический полюс);
  - полюс духовного влияния (морально-нравственный полюс).
- ◆ Взаимодействие полюсов осуществляется по законам тетрады.



♦ **Четыре взгляда на внутрифирменное пространство:**

**1) внутреннее пространство предприятия представляет собой единое целое, коллектив единомышленников, объединенных осознанием цели предприятия;**

**2) внутреннее пространство предприятия представляет собой совокупность разнонаправленных единиц, требующих ежедневного управления;**

**3) внутреннее пространство предприятия представляет собой совокупность работников, подчиняющихся устойчивым регламентам;**

**4) внутреннее пространство предприятия представляет собой однородную совокупность единиц, координируемых автоматически за счет влияния внутрифирменной среды.**

## *Многополярное управление и свойства перламутровых предприятий*



Центральный экономико-математический институт РАН

- ◆ Многополярное управление предприятием может стать базой для трансформации предприятия в перламутровую форму организации.
- ◆ Принадлежность работника к одному из четырёх полюсов определяет его взгляд на предприятие.
- ◆ Совокупность этих взглядов соответствует «многоцветности» перламутрового предприятия. Такое разнообразие позволяет избежать выгорания работников предприятия и препятствует процессу отчуждения работника от предприятия.

- ◆ **1. Четырехполярная структура управления предприятием является в современной экономике наиболее релевантной по сравнению с моноцентрическими, эксцентрическими и антицентрическими структурами управления.**
- ◆ **2. Такая структура опирается на четырехкомпонентную модель социально-экономической системы в виде тетрады – комплекса из объектной (организационной), проектной (инновационной), средовой (инфраструктурной) и процессной (логистической) подсистем.**
- ◆ **3. Четырехполярная структура управления выдвигает четырех лидеров: инспиративного, интеллектуального, культурного и духовного.**



- ◆ **1. Системность: необходим учет сложности и системности в современной экономике.**
- ◆ **2. Эволюционность: экономика развивается по законам наследственности, изменчивости, отбора.**
- ◆ **3. Географичность плюс историчность: пространственная экономика и экономическая динамика представляют собой единое целое.**
- ◆ **4. Многоуровневость: уровни экономики – нано-, микро-, мезо-, макро-, мегаэкономика – представляют собой самостоятельные системы, разделенные полупрозрачными мембранами.**
- ◆ **5. Человечность: познание экономики неотделимо от познания человека.**



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

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