

Изменения в системе управления организациями

Антонов Виктор Глебович¹

Д-р экон. наук, ORCID: 0000-0002-6491-6849, e-mail: v.antonov1949@yandex.ru

Купцова Елена Валентиновна¹

Канд. экон. наук, ORCID: 0000-0001-7198-843X e-mail: sakuptsov@mail.ru

Купцова Екатерина Сергеевна²

Руководитель отдела маркетинга и рекламы, ORCID: 0000-0002-0510-2028, e-mail: k.kuptsova@gmail.com

¹ ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Российская Федерация

² АГ «АВИЛОН», 109316, Волгоградский пр-т., 43, к. 3, Москва, Российская Федерация

Аннотация

Современный бизнес функционирует в условиях новой реальности – доминирования информационных технологий и изменения форм организаций. На этом фоне отчетливо проявился кризис системы управления, ее неспособность эффективно решать проблемы бизнеса. Существенно усложнила ситуацию пандемия COVID-19. Цель исследования – наметить пути преобразования системы управления, способствующие выходу предприятий из организационного стресса.

Состояние системы управления проанализировано в динамике: 1) рассмотрена ситуация до пандемии; 2) отмечены текущие изменения, происходящие с начала пандемии, в условиях и ограничения бизнес-активности и усугубления кризиса; 3) дан прогноз для бизнес-организаций и менеджмента на ближайший период после окончания пандемии и относительно обращения к новому формату деятельности, в котором прочное место занимают дистанционное управление и сетевые организации. В работе применялось кабинетное исследование и использовались данные всероссийских опросов работников системы управления.

Результатами исследования стали тактические и стратегические решения по совершенствованию системы управления в организациях, предложения по внесению изменений в теоретико-методическую базу управления. Управление должно основываться на законах развития социально-экономических систем, а не на прецедентах из практики бизнеса. Первостепенны управление взаимодействием, доверительное управление, стратегическое управление в реальном масштабе времени, что требует от организаций адаптивности, гибкости, интеграции и самоорганизации. Используя возможности цифровизации необходимо повысить точность управления, обеспечивая расчетность управленческих решений, научиться измерять не только результаты деятельности, но и состояния экономической системы. Должны быть изменены философские основы менеджмента на основе развития науки, образования и культуры.

Ключевые слова: управление, развитие, кризис, стратегия, организация, система управления, потенциал, дистанционное управление, философия менеджмента, пандемия, COVID-19

Для цитирования: Антонов В.Г., Купцова Е.В., Купцова К.С. Изменения в системе управления организациями// Управление. 2021. Т. 9. № 3. С. 90–98. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-3-90-98



Received: 01.06.2021

Revised: 12.07.2021

Accepted: 02.08.2021

Changes in the organisation management system

Viktor G. Antonov¹

Dr. Sci. (Econ.), ORCID: 0000-0002-6491-6849, e-mail: v.antonov1949@yandex.ru

Elena V. Kuptsova¹

Cand. Sci. (Econ.), ORCID: 0000-0001-7198-843X e-mail: sakuptsov@mail.ru

Ekaterina S. Kuptsova²

Head of Marketing and Advertising Department, ORCID: 0000-0002-0510-2028 e-mail: k.kuptsova@gmail.com

¹ State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow, 109542, Russia

² AVILON, 43 k. 3, Volgogradskiy prospekt, Moscow, 109316, Russia

Abstract

Modern business operates in a new reality – the dominance of information technology and changing forms of organisations. Against this backdrop, the crisis of the management system, its inability to effectively deal with business issues, has clearly manifested itself. The COVID-19 epidemic has significantly complicated the situation in the management. The aim of the study is to outline ways of transforming the management system to help enterprises emerge from organisational stress.

The state of governance is analysed over time: 1) the situation before the pandemic is considered; 2) the current changes since the pandemic began, in the face of both constrained business activity and a worsening crisis, are noted; 3) a forecast is given for business and management organisations for the coming post-pandemic period and regarding conversion to the new format of operations in which remote management and networked organisations have a strong place. A desk study was used and data from nationwide surveys of management employees was used. The research resulted in tactical and strategic decisions to improve the management system in organisations and proposals for changes in the theoretical and methodological basis of management, proposals for changes to the theoretical and methodological basis of governance.

Management should be based on the laws of development of socio-economic systems rather than on precedents from business practices. Interaction management, trust management, real-time strategic management are paramount and require organisations to be adaptable, flexible, integrated and self-organised. Using the possibilities of digitalisation, it is necessary to improve the accuracy of management, ensuring that management decisions are calculated and learn to measure not only the results of activities, but also the state of the economic system. The philosophical foundations of management must be changed, based on the development of science, education and culture.

Keywords: management, development, crisis, strategy, organisation, management system, potential, remote control, philosophy of management, pandemic, COVID-19

For citation: Antonov V.G., Kuptsova E.V., Kuptsova E.S. (2021). Changes in the organisation management system. *Upravlenie / Management (in Russian)*, 9 (3), pp. 90–98. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-3-90-98



Введение / Introduction

С начала XXI в. бизнес функционирует в условиях новых реалий менеджмента. Характерными чертами являются доминирование информационных технологий и изменения форм организаций, появления новых факторов создания добавленной стоимости, таких как интеллектуальная работа, специальные знания и коммуникации. Эти реалии требуют поиска и формирования адекватной концепции управления бизнесом. Однако, начиная с 2019 г. ситуация в управлении компаниями осложнилась в связи с пандемией COVID-19: в бизнесе прочно обосновалось дистанционное управление. Стали актуальными вопросы о том, что будет происходить в управлении компаниями на общем фоне после окончания пандемии, претерпит ли управление организациями существенные изменения или ограничится косметическими поправками, что делать преподавателям управленческих дисциплин — чему учить, как учить и что предложить практикам управления.

Постановка проблемы / Problem statement

Мы рассматриваем кризис экономики и управления как своеобразную точку бифуркации, достигнув которой, события могут развиваться самым непредсказуемым образом и приводить к различным сценариям развития событий. В этой статье мы будем придерживаться следующей логики изложения, последовательно рассматривая: что было до пандемии и усугубленного ею кризиса экономики и управления; что произошло и продолжает происходить сейчас в условиях режима ограничения бизнес-активности; что будет после прекращения пандемических ограничений.

История вопроса

Практически все эксперты, как зарубежные, так и отечественные, еще лет за десять до пандемии единодушно отмечали кризис системы управления, неспособность ее эффективно решать проблемы бизнеса. Однако одни, например, Г. Минцберг [2011] и его соратники, считали, что система управления полностью исчерпала свой потенциал, и необходимо формировать новую парадигму управления. Другие [Виханский, Наумов, 2004; Виханский, 2009; Кондратьев, 2016; Виханский, Миракян, 2018] считали, что система управления еще не исчерпала свой ресурс, и есть еще определенные «точки роста», значит, ее можно совершенствовать. Известно, что, например, в китайских управленческих традициях кризис рассматривается не односторонне, как нечто негативное, а как двойственное, то есть как несущее

угрозы, так и предоставляющее потенциальные возможности.

Сформировавшийся кризис был далеко не первым в системе управления. Подобные кризисы всегда находятся в тесной связке с экономическим кризисом. Для них всегда можно было найти приемлемые эффективные решения по выходу. Эти выходы формировались на основании конкретных запросов со стороны бизнеса.

Сейчас, как отмечают эксперты, ситуация значительно сложнее: вероятно, бизнес разочаровался в возможностях управленцев-ученых и стал полагаться в основном на собственные силы, интуицию и смекалку. По оценке Гарвардской школы бизнеса, к 2019 г. 87 % топ-менеджеров принимали управленческие решения на основе интуиции и прошлого опыта¹. Это приводит к заключению, что у них нет должной научной опоры, что обуславливает низкую эффективность управления. Среди топ-менеджмента стал доминирующим ситуационный подход, и в то же время ситуация складывается так, что цена ошибок топ-менеджеров возрастает, и ресурсов для их исправления становится все меньше.

Проанализируем основные причины неспособности системы управления эффективно решать проблемы.

1. *Управление стало базироваться не на законах и закономерностях, а на прецедентах.* В современных учебниках по теории управления законы и закономерности функционирования и развития социально — экономических систем не рассматриваются.

2. *Проблема стратегического видения.* Оперативная компетентность не подкрепляется стратегической ясностью. Определение тенденций развития социально-экономических систем стало ахиллесовой пятой владельцев и топ-менеджеров, что японский ученый К. Омае [2007] образно обозначил фразеологизмом «за деревьями не видеть леса».

3. *Проблема целеполагания.* Не произошел генезис процесса целеполагания с учетом изменения в объекте управления. Объект продолжает рассматриваться как классическая управляемая подсистема, а не как экосистема со всеми различиями между этими понятиями. Кроме того, преимущественно качественные цели не подкреплены количественными показателями, позволяющими оценить их достижение. Происходит нестыковка целей, а порой и противоречия в реализации стратегических и тактических целей. Эти противоречия приводят к тому, что

¹ РБК (2019). Топ-менеджер будущего: как технологии меняют управленческие компетенции / Телеканал РБК-Pro, 18 октября. Режим доступа: <http://tv.rbc.ru/archive/den/5da998512ae5961187fd9799> (дата обращения: 18.05.2021).

даже хорошо сформированные стратегии не работают [Антонов и др., 2021].

4. *Планирование деятельности.* Управленцы не предлагают бизнесу адекватные технологии планирования.

5. *Человеческий фактор.* Не происходит возрастания социальных навыков руководителей. Сотрудники — не партнеры, а наемные работники [Антонов и др., 2021].

6. *Усугубляется противоречие между гибкостью и сложностью процессов управления.*

7. *Цифровизация управления* пока ставит больше вопросов, чем помогает повысить эффективность управления, так как не обеспечиваются надлежащая точность и расчетность управленческих воздействий.

В итоге управление часто подменяется властвованием.

Анализ текущей проблематики

Пандемия COVID-19 обнаружила недостатки существующей системы управления и одновременно стала определенным катализатором процессов изменения. Рассмотрим, что происходит в организациях малого и среднего бизнеса сейчас.

В течение периода самоизоляции в 2020 г. организации шли либо на увольнения сотрудников, либо на сокращение заработной платы (изменение системы мотивации, приводящее к сокращению заработной платы), либо отправляли сотрудников в долгосрочный отпуск за свой счет. По данным Всероссийского репрезентативного опроса предприятий микро-, малого и среднего бизнеса² примерно одна треть организаций перевела сотрудников на дистанционную работу. При этом более 80 % руководителей организаций отмечали снижение эффективности деятельности сотрудников, 15 % считали, что ничего не изменилось, и практически никто не отметил повышения эффективности труда в удаленном формате.

По нашему мнению, современная информационно-технологическая инфраструктура способна обеспечить использование дистанционного формата только со значительной потерей эффективности. Поэтому, несмотря на его плюсы — сокращение посредников, увеличение скорости управленческой реакции и др., — многие работодатели считают, что не станут сохранять этот формат в значительном масштабе после завершения пандемии.

² НАФИ (2020а). Данные Всероссийского репрезентативного опроса предприятий микро-, малого и среднего бизнеса «Человеческий капитал: сокращения персонала и удаленный формат работы. Российский бизнес и коронавирус. Часть 2», проведенного Аналитическим центром НАФИ 15–22 апреля 2020 г. Режим доступа: <https://nafi.ru/en/projects/%20predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-vtoraya-chast-chelovecheskiy-kapital-sokrashcheniya-personala-i-udal> (дата обращения: 15.05.2021).

Ресурсный потенциал для принятия управленческих решений

Рассмотрим возможные действия руководителей организации с точки зрения наличия ресурсов.

Достаточно большая группа организаций (данные экспертов весьма различны, по данным НАФИ³, 62–68 % не имели в 2019–2020 гг. необходимого запаса прочности и либо закрывали свой бизнес, либо старались изменить стратегию развития, пытаясь диверсифицировать бизнес и строить новые модели, в том числе с расчетом вписаться в эффективные цепочки создания ценностей. Другая группа компаний, имеющая достаточные накопленные ресурсы, ориентируется на сохранение прежнего формата бизнеса и менее склонна к проведению изменений. На наш взгляд, эти компании могут рассчитывать на успех только при повышении внутренней эффективности бизнеса и изменения маркетинговой деятельности. Таким образом, складывается ситуация, при которой часть компаний первой группы, испытывая серьезные сложности, может надеяться в дальнейшем на успех, а компании второй группы, не испытывая сейчас таких сложностей, должны готовить стратегические изменения и проводить их в режиме реального масштаба времени. Следовательно, на первый план выходит проблема смены стратегии развития. Чтобы преодолеть экономические последствия пандемического кризиса, организациям нужна индивидуальная траектория развития. Она должна быть связана с инновациями, учитывать особенности глобализации и ориентироваться на стратегию развития не одной организации, а сети организаций.

Сетевые структуры являются априори адаптивными и гибкими, но не ясно, как это воплотить в реальную практику, какая это должна быть сеть — региональная, страновая, смешанная, включающая страновые и мировые промышленные и консалтинговые единицы в неизвестной пока пропорции. Вероятно, в ближайшее время следует ориентироваться на открытые смешанные сети, обеспечивающие доступ к современным технологиям. Для этого нужно научиться выстраивать взаимовыгодные экономические отношения с иностранными партнерами.

От бизнеса зависит не все — значительной зоной риска остается низкая платежеспособность населения. Внутренний рынок сокращается, а мы рассматриваем его как одно из условий экономического

³НАФИ (2020b). Финансовой «подушки» не предусмотрено: как российский бизнес пережил пандемию, 31 августа 2020 г. Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/finansovoy-podushki-ne-predusmotreno-kak-rossiyskiy-biznes-perezhil-pandemiyu/> (дата обращения: 15.05.2021).

роста, наряду с технологическими новациями и образованием.

Сегодня не следует рассматривать заработную плату как ресурс, на котором можно экономить. Сокращая заработную плату, выплачивая необоснованно низкие пенсии, общество запускает процесс не востребоваания и/или отложенного спроса на товары и услуги, что не дает подняться производству этих товаров и услуг. Далее следуют по цепочке: падение платежеспособного спроса — сокращение объема промышленного производства и оказания услуг — сокращение валового внутреннего продукта — нарастание дефицита бюджета и сокращение социальных программ — падение инвестиционной активности — технологическое отставание — падение спроса на квалифицированную рабочую силу — банкротство малых и средних предприятий — рост безработицы — демографические проблемы. Мы называем этот процесс «эффектом мертвой петли бедности». Бедность останавливает страну как производящую единицу.

Положительная роль кризиса

Всевозможные ассоциации и союзы не в состоянии реально помочь малому и среднему бизнесу — подлинной интеграции, позволяющей получить синергетический эффект, не наблюдается. В то же время наблюдаются и положительные моменты: резко возросла мобильность и гибкость многих организаций. Кризис показал, что неэффективная, как считалось, система управления организациями имеет нераскрытый потенциал — пока в относительно небольшом масштабе, но мы наблюдаем мобилизацию этого потенциала в деятельности организаций строительной индустрии, общепита, медицинской промышленности и др. Это достаточно условно, но можно сравнить с ситуацией начала Великой отечественной войны 1941–1945 гг., когда советская система управления продемонстрировала колоссальную эффективность, осуществив за кратчайшее время переброску промышленных предприятий в азиатскую часть страны. Конечно, сейчас масштабы другие, но тенденция имеется. Происходит определенное усиление интеграции организаций с государственными структурами. Миф о невидимой руке рынка окончательно развеивается. Основа нераскрытого потенциала — высокая степень централизации управления: согласно исследованиям Высшей школы экономики, 84 % российских промышленных фирм имеют централизованную систему управления, что объясняется слабыми институтами, кризисом доверия, невысоким уровнем законности и неразвитостью бизнес-процессов

[Левина, 2017]. Это частично вытекает из управления посредством властвования, которое в условиях стабильной экономики, является тормозом развития.

Ожидаемые изменения в менеджменте организаций

Кризис многое расставит по местам: неэффективные организации отомрут, гибкие и адаптивные начнут развиваться. На наш взгляд, необходимо эффективно реализовать триаду «адаптивность — гибкость — интеграция». Адаптивность достигается на основе управленческой трансформации, развития стратегического мышления и планирования; гибкость — на основе культурной, организационной трансформации с использованием сетевых структур; интеграция — на основе цифровой трансформации и построения обновленных цепочек создания ценностей. Наука управления должна сказать внести коррективы, на прежнем опыте это осуществить невозможно.

Во время кризисов, когда ситуация так сложна и изменчива, от управленцев требуются как реактивные, так и проактивные действия. С одной стороны, нужно реагировать на проблемы, решать срочные вопросы и распределять ресурсы, с другой, проактивно вести компанию через кризис к лучшему из возможных исходов. Для этого нужно думать, не только о текущем моменте, но и о том, что может произойти дальше, и готовиться к событиям заранее, чтобы, когда «будущее» наступит, обратиться к своим «воспоминаниям о нем». Анализ показывает, что самая распространенная ошибка — думать только о текущем моменте и забывать о будущем. Лучшим лидерам удастся избежать препятствий, спасти людей, придать компании новый импульс и помочь городу и стране. Но это удастся далеко не всем.

Основные результаты

Предлагаемые решения

Большинство предприятий сегодня работает в условиях так называемого организационного стресса. В этих условиях часто бывает, что методы управления, обычно успешно применяемые, или не работают, или работают неэффективно. Исходя из сказанного выше, нами предлагается следующая программа действий, включающая два взаимосвязанных плана:

- текущий план оперативных действий по сохранению бизнеса;
- план восстановления деятельности после завершения кризиса (пандемии).

Реализация функций контроля, анализа, мониторинга и др., а также и принятия быстрых управленческих решений требуют учета четырех зон риска для предприятий:

- персонал;
- партнерство с поставщиками и подрядчиками;
- готовность операционных процессов, систем обслуживания и управления;
- действующая бизнес-модель.

Рассмотрим это зоны риска более подробно.

1. *Человеческий фактор.* Основная задача в области управления персоналом: его сохранение и развитие. Нужны новые технологии найма и организации работы персонала, технологии дистанционного управления им.

В части дистанционного управления персоналом необходимо разработать регламент процесса «Работа в режиме удаленного доступа» или внести новый раздел в должностные инструкции, юридически грамотно оформить работу персонала в режиме удаленного доступа и организовать эту работу в части обеспечения использования материальных активов.

Рекомендуется также провести определенную ротацию руководящих кадров, чтобы по-новому взглянуть на имеющиеся проблемы, но эта ротация должна быть строго обоснованной.

2. *Партнерство с поставщиками и подрядчиками.* В вопросах партнерства с поставщиками и подрядчиками самое главное — обеспечить сохранность основных цепочек создания ценностей. Исходя из изменений на рынках сбыта и изменения поведения потребителей, необходимо озаботиться разработкой новых продуктов и услуг, их оцифровкой, переориентацией на новые рынки сбыта (задача для маркетологов, технологов и продавцов). Необходимо изучать и внедрять цифровые сервисы в продажах своей продукции и закупках оборудования (например, технологию подключенного станка).

Под эти действия следует вовлечь весь персонал в процесс самообучения, используя бесплатные онлайн-курсы и/или взаимодействуя с профильными вузами в режиме дистанционного обучения с возможностью подготовки учебных программ под потребности конкретного предприятия.

3. *Финансовое обеспечение* деятельности потребует (в период острого кризиса) разработки нулевых бюджетов, пересмотра всех производственных и логистических бизнес-процессов на предмет максимального сокращения потребления всех видов ресурсов, налоговых и кредитных послаблений. Это необходимо, чтобы реально оценить границу эффективности и удержаться на этой границе.

4. *Бизнес-модель:* изучать чужой опыт, анализировать и проектировать свои процессы исходя из того, как изменятся операционные модели с учетом цифровизации и формы коммуникаций во всех каналах продаж в B2B, B2C и каналах закупок. Актуален

вопрос пересмотра формата бизнеса, переход к дистанционному управлению. Нужны новые технологии организации и дистанционного управления бизнесом в целом — это выход в будущее.

Границы проблемы дистанционного управления выходят за рамки управления в кризисных ситуациях, подобных коронавирусной пандемии. Проблема актуальна для собственников бизнеса, в котором они играют роль как управляющего, так и отошедшего от оперативного управления владельца. Мы рассматриваем дистанционное управление как алгоритм управления объектом, находящемся на расстоянии с использованием новых инструментов и интернет-технологий. Система дистанционного управления, по мнению экспертов⁴, должна строиться на принципах: прозрачности; баланса доверия и контроля; многоуровневой коммуникации и отчетности, которая не просто фиксирует достигнутые результаты, но отражает суть протекающих в бизнесе основных процессов. Этот список следует дополнить принципом расчетности управленческих воздействий.

Важным становится инженерный подход к управлению на базе внедрения цифровых моделей управления, чтобы на основе расчетности повысить эффективность принимаемых управленческих решений [Самосудов, 2019, 2020, 2021a, 2021b].

Кризис отчетливо показал, что на первое место выходит управление взаимодействием, и доверительное управление (не в узком смысле, как финансовое управление, а в широком, как концепция управления и как стиль управления, вызывающий эмпатию у персонала), а также стратегическое управление в реальном масштабе времени. Все это потребует надлежащей адаптивности, гибкости и самоорганизации. Кризис показал, что с этими характеристиками большинство организаций не обладает.

Одним из главных принципов управления, обеспечивающих системную устойчивость организации, должны стать доверие персонала своим руководителям, интеграция персонала в процессы управления хотя бы на уровне управления основными производственными операционными бизнес-процессами за счет изменения баланса ролей прав и ответственности за принятия управленческих решений [Антонов и др., 2021]. Кроме того, «необходимо объединить сотрудников, дать им общую цель и сделать их членами единой команды. Каждый должен понимать, что может сделать, и знать, что его вклад будет признан. Это придаст смысл даже самым скучным рутинным

⁴ Горох А. (2018). Уйти, чтобы остаться: как управлять бизнесом дистанционно. Режим доступа: <https://biz360.ru/materials/uyti-chtoby-ostatsya-kak-upravlyat-biznesom-dstantsionno/> (дата обращения: 19.05.2021).

делам, которых в системе управления достаточно много» [Макналти, Маркус, 2020].

Должна быть пересмотрена маркетинговая политика организаций в сторону повышения значимости маркетинговой аналитики.

В условиях разрыва глобальных цепочек создания ценностей, важным становится объединение усилий государства и бизнеса (на макро- и микроуровне) для перехода к пространственному планированию производственных взаимосвязей и в первую очередь на внутреннем рынке. Крупные российские промышленные компании и компании сферы услуг, используя внутренних и внешних партнеров, опираясь на культурную (коммуникационную), операционную, цифровую, организационную и управленческую трансформации способны дать толчок к развитию отечественного среднего и малого бизнеса, чтобы интегрировать его в свои цепочки создания ценностей. Например, переориентация стратегии развития ПАО «Газпром» на внутренний рынок даст толчок к созданию малых и средних предприятий вследствие создания разветвленной газотранспортной инфраструктуры, а значит, к созданию новых рабочих мест по всей стране.

Важно понимать, что прорыв возможен, только если будет реализована новая модель управления экономикой, основанная на паритете интересов бизнеса и государства в государственной экономической политике. Объект управления в этой модели — страна как единство всех хозяйствующих субъектов (предприятий всех форм собственности).

Таким образом, на предприятиях должна быть создана целостная система управления с учетом выявленных в ходе кризиса новых возможностей. Она должна базироваться на разработанной российскими учеными теории и методологии управления.

Рассмотрим, что должно измениться в теории и методологии управления с учетом уроков экономического кризиса вызванного пандемией.

1. Необходимо вернуть науку в сферу управления. Управление должно основываться на законах и закономерностях развития социально-экономических систем, а не на произвольно интерпретируемых прецедентах из практики бизнеса.

Необходимо творчески дополнить и развить базовые принципы менеджмента (А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор и др.) с учетом прогноза развития менеджмента и анализа опыта российского и зарубежного [Антонов, 2016].

Именно это позволит создать фундамент для осмысления стратегических действий, а он в методологии. И ей должны владеть управленцы. Этому надо учить в бакалавриате, магистратуре, в формате

дополнительного профессионального обучения. Отсутствие методологии управления, незнание законов и закономерностей управления, рождает в управленческой среде хаос, каждый действует исходя из своего понимания управления. Основываясь на законах, принципы определяют правила осуществления деятельности. Однако декларация приверженности менеджмента тем или иным принципам результата не дает.

Следует разработать по каждому принципу индикаторы, которые бы показывали, действительно ли этими принципами руководствуются управляющие, или все только на уровне разговоров. Принципы определяют выбор концепций и стилистических подходов к управлению. Понятия «стилистические подходы» надо вводить в методологию, а также понятие новой социосреды (человек изменился, коммуникации изменились и механизмы управления должны быть адекватны этим вызовам времени).

2. С учетом интенсивной цифровизации экономики необходимо значительно повысить точность управления, научиться измерять и обеспечить измеримость не только результатов деятельности, но и состояния экономической системы. Российский менеджмент должен стать прагматичным. Следует на новом витке развития вернуться к идеям и подходам так называемой «Новой школы менеджмента», наиболее известные представители которой Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер и др., делали акцент на внедрение в науку управления методического аппарата точных наук. Очень важно, чтобы теоретическая база была бы реальным инструментом расчета управленческого воздействия, значимым ресурсом для управления, то есть, чтобы собственники и менеджеры могли реально использовать в практике управления теоретико-методические рекомендации. Практикам управления нужны конкретные инструменты, позволяющие осуществить эффективное управление объектом. Например, одним из самых популярных инструментов стратегического анализа является SWOT-анализ. Его стараются применять везде, но это не инструмент реального управления, а всего лишь визуализация представлений менеджера о том, как, по его мнению, следует поступать. И таких примеров очень много [Антонов, 2016].

3. Необходимо обосновать, какие новые качества нужны менеджменту, чтобы осуществлять эффективную трансформацию бизнеса. В менеджменте должны преобладать стратегические функции, нацеленные на инновации в организации бизнеса. Причем должен измениться характер стратегии. Экономическая стратегия должна быть превентивной, то есть упреждающей. Требуется новые методы и инструменты стратегического управления.

Исходя из этого, должны быть скорректированы программы подготовки менеджеров.

4. Особое место в новой модели должно быть отведено собственникам — владельцам бизнеса. В ответ на усиливающееся оппортунистическое поведение наемных менеджеров возрастает значение морально-нравственной составляющей менеджмента. Доверие, честность, справедливость должны стать важнейшими факторами оценки стоимости бизнеса наряду с объемом знаний, компетенциями и другими нематериальными активами.

5. Углубленное развитие в теории менеджмента должны получить сетевые формы организации бизнеса, что предполагает распространение в теории менеджмента концепций управления распределенным бизнесом (управление группой компаний), в том числе виртуальной организации, не предполагающего формального объединения участников в какую-либо организационно-правовую форму.

6. Необходимо обеспечить гармоничное сочетание жесткой централизации и самоуправления, сформировать новые подходы к делегированию полномочий и ответственности.

7. Должны быть изменены философские основы менеджмента. Прежде всего, речь идет о новой трактовке базового закона единства и борьбы противоположностей. Выход социально-экономических систем на новый, более высокий, уровень происходит не только через усиление ее противоречий, но и во многом вследствие роста системной организации, то есть формирования ее целостности. Отсюда следует очень важный вывод о возрастании роли надстройки в развитии бизнеса, а именно усилении духовной сферы — культуры, науки, образования и всего того, что воздействует

на ценностную ориентацию участников бизнес-процессов [Антонов, 2016].

8. Необходимо обеспечить соответствие теоретической базы, используемой для трансформации учебных программ, задачам управления в социальных системах. Отталкиваясь от необходимости управления и обеспечения управляемости вверенным подразделением, нужно оценить существующие школы и концепции, преподаваемые дисциплины на предмет того, дают ли они что-либо полезное или нет, а также определить необходимость развития управленческой науки и смежных с ней дисциплин (кибернетика, математика, психология, социология, др.).

Заключение / Conclusion

Кризис управления начался задолго до пандемии. Режим самоизоляции только усугубил кризис и привлек к нему повышенное внимание. Истоки кризиса лежат в отказе на определенном этапе развития от базовых теоретических концепций (законов и закономерностей), хотя и не исчерпываются только ими. Усугубление кризиса привело к разочарованию бизнеса в возможностях науки управления оказать реальную помощь, акцент делается на собственные возможности в рамках корпоративных научно-образовательных центров. Следовательно, основной задачей является возвращение доверия: доверия бизнеса к науке, а также доверия в деятельность бизнеса. Для этого предлагается целый комплекс изменений в теории и методологии управления.

Создаваемая парадигма управления должна отразить парадигму бизнеса от собственника и парадигму управления предприятием в целом.

Список литературы

- Антонов В.Г. (2016). Проблемы и перспективы развития менеджмента в России // Управление. Т. 14, № 4. С. 6—15. <https://doi.org/10.12737/22783>
- Антонов В.Г., Купцова Е.В., Купцова Е.С. (2021). Топ-менеджеры и проблемы управления организациями // Управление. Т. 9, № 2. С. 46—56. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-46-56>
- Виханский, О.С., Наумов, А.И. (2004). «Другой» менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента. № 2 (3). С. 105—126.
- Виханский О.С. (2009). К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. № 1. С. 5—24.

References

- Antonov V.G. (2016), "Problems and prospects of management development in Russia", *Upravlenie / Management (in Russian)*, vol. 14, no. 4, pp. 4—16. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/22783>
- Antonov V.G., Kuptsova E.V., and Kuptsova E.S. (2021). Top managers and organizations' managing problems. *Upravlenie / Management (in Russian)*, 9 (2), pp. 46—56. DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-46-56>
- Kondratyev E. (2016), "On the causes of ineffectiveness of modern management", *International Journal of Management Theory and Practice*, no. 3, pp. 96—104. (In Russian).
- Levina I.A. (2017), "What limits decentralization at Russian firms?", *Economic Policy*, vol. 12, no. 5, pp. 62—79. (In Russian). <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2017-5-04>

Виханский О.С., Миракян А.Г. (2018). Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. Т. 16, № 1. С. 131–154. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.106>

Кондратьев Э. (2016). О причинах неэффективности современного менеджмента // Проблемы теории и практики управления. № 3. С. 96–104.

Левина И.А. (2017). Что ограничивает децентрализацию на российских фирмах? // Экономическая политика. Т. 12, № 5. С. 62–79. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2017-5-04>

Макналти Э. Д., Маркус Л. (2020). Чем должен сейчас заниматься настоящий руководитель // Harvard Business Review Россия. Режим доступа: <https://hbr-Russia.ru/liderstvo/lidery/828642> (дата обращения: 01.07.2021).

Минцберг Г. (2011). Действуй эффективно! Лучшие практики менеджмента. Пер. с англ. СПб.: Питер. 288 с.

Омае К. (2007). «Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски». М.: Альпина Бизнес Букс. 214 с.

Samosudov M.V. (2019). The model of the incoming resource flow of the social system for digitalization of management // Journal of Advanced Research in Dynamical & Control Systems. V. 11. Special Issue 08. Pp. 2892–2900.

Samosudov M.V. (2020). Formalization of controlling influence for digitalization and automation of social systems management // International Journal of Grid and Distributed Computing. V. 13, No. 1. Pp. 1268–1275.

Samosudov M.V. (2021). Formalization of impact of information on the human behaviour for automatization of calculation of the marketing influence // International Journal of Engineering Research and Technology. V. 13. No. 12. Pp. 4849–4854.

Samosudov M.V. (2021). Formal characterization of the impact of the institutional environment in the digital twin of the enterprise // Socio-economic Systems: Paradigms for the Future. Studies in Systems, Decision and Control. V. 314. Pp. 899–909. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_95.

McNulty E.D., and Markus L. (2020), “What should a real leader do now”, *Harvard Business Review Russia*. Available at: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/828642> (accessed 01.02.2021).

Mintzberg G. (2011), *Be effective! Best management practices*, transl. from English, Piter, St. Petersburg, Russia, 288 p. (In Russian).

Ohmae K. (2007), *Thinking of a strategist. The art of business in Japanese*, transl. from Jap. Al’pina Biznes Buks, Moscow, Russia, 214 p. (In Russian).

Samosudov M.V. (2019), “The model of the incoming resource flow of the social system for digitalization of management”, *Journal of Advanced Research in Dynamical & Control Systems*, vol. 11, Special Issue 08, pp. 2892–2900.

Samosudov M.V. (2020), “Formalization of controlling influence for digitalization and automation of social systems management”, *International Journal of Grid and Distributed Computing*, vol. 13, no. 1, pp. 1268–1275.

Samosudov M.V. (2021a), “Formalization of impact of information on the human behaviour for automatization of calculation of the marketing influence”, *International Journal of Engineering Research and Technology*, vol. 13, no. 12, pp. 4849–4854. (In Russian).

Samosudov M.V. (2021b), Formal characterization of the impact of the institutional environment in the digital twin of the enterprise, *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future. Studies in Systems, Decision and Control*, vol. 314, pp. 899–909. (In Russian). https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_95

Vikhanskiy O.S., and Naumov A.I. (2004), “Other” management: time for change”, *Russian Management Journal*, no. 2 (3), pp. 105–126. Available at: from <https://rjm.spbu.ru/article/view/762> (accessed 19.02.2021). (In Russian).

Vikhanskiy O.S. (2009), “Paradigm’s change for business management”, *Vestnik Moskovskogo Universiteta, Seriya 24. Menedzhment*, no. 1, pp. 5–24. (In Russian).

Vikhanskiy O.S., and Mirakyan A.G. (2018), “New Millennium: management anomalies and contemporary leadership concepts”, *Russian Management Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 131–154. (In Russian). <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.106>

Translation of front references

¹ RBC (2019), “Top Manager of the future: how technologies are changing managerial competencies”, *RBC-Pro*, October 18. Available at: <http://tv.rbc.ru/archive/den/5da998512ae5961187fd9799> (accessed 18.05.2021).

² NAFI (2020a). Data from the All-Russian representative survey of micro-, small and medium-sized businesses “Human capital: staff reductions and remote working format. Russian business and the coronavirus. Part 2” conducted by the NAFI Analytical Centre on April 15–22, 2020. Available at: <https://nafi.ru/en/projects/%20predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-vtoraya-chast-chelovecheskiy-kapital-sokrashcheniya-personala-i-udal/>. (accessed 15.05.2020).

³ NAFI (2020b), *There is no financial “cushion” provided: how Russian business survived the pandemic, August 31, 2020*. Available at: <https://nafi.ru/analytics/finansovoy-podushki-ne-predusmotreno-kak-rossiyskiy-biznes-perezhil-pandemiyu/> (accessed 15.05.2021).

⁴ Gorokh A. (2018), *Leaving to stay: how to manage a business remotely*. Available at: <https://biz360.ru/materials/uyti-chtoby-os-tatsya-kak-upravlyat-biznesom-distantcionno/> (accessed 19.05.2021). (In Russian).