



Munich Personal RePEc Archive

**System paradigm as a theoretical basis
for strategic management of the economy
in modern conditions**

Kleiner, George

Central Economics and Mathematics Institute of the RAS

25 April 2023

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/119307/>
MPRA Paper No. 119307, posted 02 Dec 2023 21:38 UTC

УДК 338.24.01(0.45)

JEL: O10, M38

Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях

Клейнер Г.Б., член-корреспондент РАН, д.э.н., профессор, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика» ЦЭМИ РАН, зав. кафедрой «Системный анализ в экономике» Финансового университета при Правительстве РФ, george.kleiner@inbox.ru, Москва, Россия, т. 8(916)182-73-49.

<https://orcid.org/0000-0003-2747-6159>

Аннотация

В условиях турбулентности мировой и национальной экономики, возрастающих сложностей взаимодействия российской экономики со странами западного мира необходимо расширение сферы и повышения эффективности стратегического управления организациями на всех уровнях экономики. Теоретическое обоснование стратегического управления, его связь с теорией организации, теорией фирмы, теорией промышленного развития и т.п. с учетом специфики российской экономики разработаны недостаточно. В связи с этим особую актуальность приобретает формирование теоретико-методологической базы развития и имплементации стратегического управления отечественной экономикой. В статье обосновывается целесообразность применения системной парадигмы в качестве теоретической и мировоззренческой основы для разработки целей, методов и средств стратегического управления организациями. Раскрывается сущность системной парадигмы как совокупности системных методов восприятия, познания и преобразования экономики, включая экономическую теорию, хозяйственную практику, экономическую политику и управление экономикой. Показывается роль стратегического управления как фундамента и источника коэволюционного развития системы планирования экономики, включая стратегический, календарный и операционный менеджмент. Обосновывается необходимость и развитие новых типов стратегического управления, опирающихся на неколичественные (качественные) целевые характеристики предметной области и ориентированные на управление ценностной, духовной и интеллектуальной сферами организации. В качестве нового компонента теоретической базы стратегического управления выдвигается теория спиральной эволюции систем, синтезирующая концепцию линейного последовательного развития системы как смены доминирующих ценностных ориентиров и концепцию циклического развития системы как чередования четырех фаз доминирования объектного, средового, процессного и проектного комплексов системы. Теоретическая значимость представленных разработок связана с развитием и углублением системного подхода в экономических исследованиях. Практическая ценность состоит в обосновании целесообразности расширения сферы стратегического управления с использованием системного инструментария повышения эффективности и координации управления на всех уровнях экономики.

Ключевые слова: системная парадигма; системное мировоззрение; стратегическое управление; планирование; теория спиральной эволюции; системный анализ; социальное лидерство; экономическая система.

System paradigm as a theoretical basis for strategic management of the economy in modern conditions

G.B. Kleiner, Corresponding Member of RAS, Doctor of Economics, Professor, Head of the Scientific Direction “Mesoeconomics, Microeconomics, Corporate Economics” of the Central Economics and Mathematical Institute of the RAS; Chairman of the Department of System Analysis in Economics, Financial University, george.kleiner@inbox.ru, Moscow, Russia, tel. 8(916)182-73-49.

Abstract

In the context of the turbulence of the global and national economy and the growing complexity of the interaction of the Russian economy with the Western world, it is necessary to expand the scope and improve the efficiency of organizations' strategic management at all levels of the economy. Theoretical substantiation of strategic management, its connection with the theory of organization, the theory of the firm, the theory of industrial development and other theories taking into account the specifics of the Russian economy are not sufficiently developed. In this regard, the formation of a theoretical and methodological basis for the development and implementation of strategic management of the domestic economy is of particular relevance. The article substantiates the expediency of using the system paradigm as a theoretical and ideological basis for developing goals, methods and means of strategic management of organizations. The essence of the system paradigm is revealed as a set of systemic methods of perception, cognition and transformation of the economy, including economic theory, economic practice, economic policy and economic management. The role of strategic management as a foundation and source of co-evolutionary development of the economic planning system, including strategic, calendar and operational management, is shown. The necessity and development of new types of strategic management based on the subject area's non-quantitative (qualitative) target characteristics and focused on managing the organization's value, spiritual and intellectual spheres are substantiated. As a new component of the theoretical basis of strategic management, the theory of systems' spiral evolution is put forward, synthesizing the concept of linear sequential development of the system. According to this approach, the system is viewed as a change in the dominant value orientations and the concept of cyclic development of the system as the alternation of four phases of the dominance of the object, environment, process and project system's complexes. The theoretical significance of the presented developments is associated with the evolution and deepening of a systems approach in economic research. The practical value lies in substantiating the feasibility of expanding the scope of strategic management using systemic tools to improve the efficiency and coordination of management at all levels of the economy.

Keywords: system paradigm; system worldview; strategic management; planning; theory of spiral evolution; systems analysis; social leadership; economic system.

Введение

Термин «системная парадигма» вошел в экономическую литературу в 90-х гг. прошлого века, в период перестройки экономического уклада стран социалистического лагеря и геополитической структуры мировой экономики в целом [1; 2]. Введение нового термина преследовало три основные цели. Во-первых, отразить сложность и неоднородность возникающих в перестроечный период экономических явлений; во-вторых, внести определенный порядок в корпус концепций дескриптивных экономических теорий; в-третьих, систематизировать арсенал инструментов регулирования экономики, пригодных для управления в условиях турбулентности.

Применение системной парадигмы вносило также определенность в классические антитезы «часть – целое», «элемент – система», «индивидуум – коллектив» и т.п. Фундаментальные положения системной парадигмы, выдвинутые в пионерной публикации Я. Корнаи неоднократно обсуждались, корректировались и дополнялись в ряде последующих работ [3–8].

Развитие теоретической базы системной парадигмы и расширение спектра ее применения в сфере управления, в том числе в таких сферах, как стратегическое планирование, менеджмент, системотехника, реорганизация предприятий, формирование экосистем и т.д., активно происходят и в наши дни [9; 10]. Ключевые проблемы, связанные с повышением адекватности системной парадигмы как теоретического основания и повышением эффективности методов системного регулирования были отражены в статье «Исследовательские перспективы и управленческие горизонты системной экономики» [11]. За время, прошедшее после публикации этой статьи, отечественная и мировая экономика претерпели очередные радикальные изменения. Мир снова находится в состоянии турбулентности и неопределенности. Уместно ли применение системной парадигмы в экономических исследованиях при формировании экономической политики, при выборе управленческих и хозяйственных решений в такой период?

В данной статье мы даем однозначно утвердительный ответ на этот вопрос. Мы показываем, что применение разработанных в последнее время системных концепций с учетом опыта решения прикладных задач регулирования экономики создает прочную надежную платформу для распространения системной парадигмы со сферы экономической теории на сферы экономической политики, управления экономикой и хозяйственной практики. Проникновение системного мировоззрения в различные области экономики в сочетании с принципами стратегического управления способно не только повысить эффективность экономики и сократить непроизводительные затраты, но и предотвратить или ослабить последствия наступления кризисов в социально-экономическом развитии страны в средне- и долгосрочной перспективе. Системная парадигма опирается, в свою очередь, на системное экономическое мировоззрение и системную экономическую теорию, играющую роль интегратора таких направлений экономической теории, как неоклассика, институционализм, эволюционную теорию. Научно-методологический комплекс, включающий системное мировоззрение, системную парадигму и системное стратегическое управление, должен стать основой регулирования экономики в современных условиях.

1. Системная парадигма в экономической теории, управлении и хозяйственной практике

Экономика представляет собой, как известно, широкоформатное многоярусное и многомерное явление. Каждый участник экономической деятельности непосредственно или косвенно соприкасается с деятельностью тех или иных хозяйствующих субъектов, имеет сведения о ценах и других характеристиках товаров и услуг, об особенностях экономического климата, о планах руководства по реализации тех или иных проектов и т.п. Есть у такого участника и определенные, а иногда и смутные представления об устойчивом влиянии одних экономических процессов или решений на другие. Значимая часть экономики остается при этом за границами чувственного, информационного или аналитического восприятия экономического агента (неважно, идет ли речь о физическом лице, юридическом лице или органе управления). В целом суммируя информацию о видимой стороне функционирования экономики и умозрительные представления о ее невидимой стороне, агент формирует свое экономическое мировоззрение, на фоне

которого он принимает поведенческие или управленческие решения, осуществляет транзакции, строит планы и вырабатывает оценки. Социальный и экономический опыт, психологические профили, вкусовые предпочтения агентов, а также ракурсы, под которыми агенты видят различные стороны экономической действительности, сугубо индивидуальны.

К числу индивидуальных характеристик восприятия экономики можно отнести также представления о регулярности или, наоборот, сингулярности тех или иных процессов развития экономики [12; 13]. Опора на регулярность отвечает представлению о непрерывности развития экономики в целом и ее относительно автономных фрагментов. Напротив, концепция сингулярности акцентирует внимание на дискретных разрывах непрерывности во времени, в пространстве или в пространстве и времени одновременно. В зависимости от мировоззренческого выбора в пользу регулярности или сингулярности экономический агент планирует и осуществляет свою деятельность, определяя цели и горизонты планирования. В качестве принципа он, соответственно, определяет управленческие установки для административно подчиненных ему лиц.

Согласование указанных индивидуальных характеристик восприятия экономики представляет собой сложную социально-психологическую задачу, над решением которой работают специалисты в таких сферах, как информационно-коммуникационные технологии, социально-политические технологии и т.д. Адекватность и согласованность отдельных элементов экономического мировоззрения общества служит важнейшим фактором управляемости общества и целенаправленности его движения. Активизация этого фактора зависит от многих составляющих, в числе которых «первую скрипку играет» экономическая теория. В том или ином виде знакомство с экономической теорией, как отмечал Дж. Кейнс, обнаруживает практически каждый участник экономической деятельности независимо от того, является ли он субъектом или объектом управления: «Практики, которые считают себя совершенно неподверженными интеллектуальным влияниям, обычно являются рабами идей какого-нибудь экономиста прошлого» [14].

Перечень относительно самостоятельных фрагментов пространства экономической теории весьма широк ввиду различий в предметной области, исходных предпосылках, целях и результатах применения этих теорий. Группировка этих теорий по предпосылкам и методологии приводит к понятию парадигмы и парадигмальной структуры экономической теории [15–20].

Признаки системной парадигмы впервые были сформулированы в работе [1; 3]. Основные из них следующие:

- 1) осуществляется изучение системы в целом. При этом учитываются взаимосвязи между системой и ее частями;
- 2) исследования имеют комплексный характер и не сводятся к какой-либо частной дисциплине (экономике, социологии, политологии);
- 3) внимание исследователей концентрируется на постоянно действующих институтах, длительность функционирования которых является неограниченной, а не на отдельных событиях и процессах;
- 4) исследователь дает событиям и процессам историческое объяснение (устанавливает их причинно-следственные связи);
- 5) индивидуальные предпочтения являются продуктом системы. Изменяется система — изменяются предпочтения;
- 6) исследователи концентрируют свое внимание на значимых изменениях, происходящих в системах, глубоких трансформациях одних систем в другие;
- 7) каждая система имеет специфические, свойственные только ей, внутренние недостатки;

8) то или иное свойство системы объясняется путем его сравнения с аналогичным свойством другой системы. Таким образом, сравнение является наиболее типичным методом, используемым в рамках системной парадигмы.

Системный подход обусловлен необходимостью:

- в более высоком уровне обобщения (абстракции) по сравнению с неоклассической экономикой;
- в системе категорий, удовлетворяющей требованиям аддитивности основных объектов анализа относительно операции соединения (объединения). В традиционной экономической теории соединение агентов не есть агент, объединение цен не есть цена, объединение акций не есть акция и т. п. В системной экономике объединение систем есть система, объединение объектов — объект, проектов — проект, процессов — процесс, сред — среда;
- в единой теории, преодолевающей ограниченность каждого из традиционных направлений: а) «расщепленность» (шизис) на уровни (от макро- до наноуровня) неоклассической теории; б) «горизонтальность» институциональной экономической теории; в) «вертикальность» эволюционной теории.

Под системной парадигмой будем понимать представление предметной области исследования/управления в виде популяции взаимодействующих и трансформирующихся социально-экономических систем.

В настоящее время в ортодоксальной экономической теории наиболее известны три базовые парадигмы, различающиеся представлениями о ведущих факторах развития экономики: неоклассическая парадигма, согласно которой такими факторами являются поведение экономических агентов, стремящихся к повышению своего благосостояния; институциональная парадигма, согласно которой ведущая роль в экономике отдается социально-экономическим институтам; эволюционная парадигма, где движущей силой считается процесс адаптации популяции экономических агентов к изменению экономических условий при сохранении генетических инвариантов механизмов принятия поведенческих решений каждым из агентов.

Последнюю четверть века в один ряд с этими парадигмами встает системная парадигма, в рамках которой экономические объекты, социально-экономические процессы, экономические среды, включая институты, и инновационные проекты (новшества) в сфере технологии и организации производства рассматриваются в едином ключе как различные виды экономических систем. Экономические системы в данной парадигме признаются основными единицами анализа. Под экономической системой понимается относительно устойчивая в пространстве и во времени группировка экономических объектов, процессов, проектов и сред, обладающая свойством внешней целостности и внутреннего разнообразия. Динамика здесь возникает как результат взаимодействия трансформации и реорганизации таких систем. В системной парадигме, таким образом, интегрируются основные черты неоклассической (объектной), институциональной (средовой) и эволюционной (процессно-генетической) парадигм.

Существенным является различие парадигм в части соотношения «регулярность – сингулярность». В рамках неоклассической парадигмы сингулярность может возникать в результате сочетания траекторий множества функционирующих агентов. Подобно пассажирам парохода, одновременно скопившихся у одного из бортов, что может привести к опрокидыванию судна, случайное сочетание неблагоприятного развития множества автономных объектов может привести к экономическому коллапсу и фатальному нарушению регулярности. На платформе институциональной экономики шансы спонтанного нарушения сингулярности должны расцениваться как низкие, поскольку совокупность действующих в обществе институтов представляет собой тесно переплетенную структуру, в которой изменения конкретных элементов будут

демпфироваться за счет взаимосвязей с другими элементами. Тем не менее нарастание противоречий в институциональной сфере может привести к революционному сдвигу, доминированию одной группы институтов и дезавуированию другой. Маловероятно возникновение сингулярности и в условиях приверженности к эволюционной парадигме в силу действия «закона сохранения» генетических оснований, лежащего в основе принятия решений экономическими агентами. В системной парадигме «точка сингулярности» инкорпорируется внутрь той или иной системы, где автоматически перерождается в «точку регулярности». Системная парадигма в экономической политике предполагает взаимосвязанность плановых установок в пространстве и во времени. Иными словами, региональные экономические решения должны иметь общую стратегическую основу и быть увязаны между собой на всей территории данной страны. Во временном аспекте применение системной парадигмы означает преемственность решений и возможность информационного доступа к решениям, принимавшимся в средне- и долгосрочной ретроспективе. По отношению к конкретным методам управления системная парадигма требует координации управленческих решений в кратко- и среднесрочном периоде, а также в разных сферах социально-экономического пространства. На уровне хозяйственной практики системная парадигма требует согласования системы норм, стандартов, регламентов и предписаний, обеспечивающих развитие страновой экономики как единого народнохозяйственного комплекса (см. *рис. 1*). В целом имплементация системной парадигмы предполагает высокую степень координации всех четырех базовых типов экономических систем: объектов, проектов, процессов и сред.



Рис. 1. Влияние системной парадигмы на базовые составляющие экономики

В свете использования системной парадигмы одной из основных задач управления следует считать поиск в предметной области и идентификацию систем как относительно устойчивых и целостных образований, в которых могут быть применены системные методы регулярного управления. Такие образования следует отличать от несистем – неустойчивых группировок объектов и процессов, а также от предсистем – временных группировок, допускающих целенаправленное преобразование в системы.

Распространение системной парадигмы на все пространство отечественной экономики требует решения масштабных задач, и, по сути дела, предполагает

кардинальную реконструкцию четырех основных национальных подсистем экономики: национальной инновационной системы (НИС), национальной системы стандартов (НСС), национальной системы статистики (НСС), национальной системы планирования (НСП). Во всех этих системах необходима филигранная дозировка пропорций, рыночных, административных и ментальных механизмов функционирования с целью избежания конфликта интересов между индивидуальными, групповыми, региональными и ведомственными игроками. Ведущей в настоящее время среди этих систем должна стать национальная система планирования (НСП), ядром которой будет система стратегического планирования.

2. Системное мировоззрение и стратегическое управление

Согласно классическим представлениям, восходящим к А. Файолю, управление включает в себя планирование, организацию, распоряжение, координацию и контроль [21]. Стратегическое управление отличается от общего управления ориентацией на принятие стратегических решений в указанных выше сферах, т.е. решений, имеющих высокую значимость в текущем и перспективном периоде и необратимый характер. Соответственно, необходимыми компонентами стратегического управления являются: стратегическое планирование; структурная организация предметной сферы управления; формирование и реализация стратегических распоряжений; система механизмов координации и взаимодействия автономных объектов управления. Отдельную сферу стратегического управления представляет собой стратегический контроль, т.е. анализ исполнения стратегических планов, а также организационных и функциональных стратегических решений.

В структуре общего управления стратегическое управление играет роль фундамента, на котором базируются другие виды планирования, в том числе тактическое, операционное, календарное. Все эти виды планирования объединяются в единую систему, построение которой невозможно без распространения и согласования системного мировоззрения среди участников экономической и управленческой деятельности. Такое мировоззрение возникает как результат органического синтеза общеэкономического мировоззрения и системной парадигмы. Через призму такого мировоззрения, обращенного на теорию, политику, управленческую и хозяйственную практику, формируется единый образ экономики как целостной подсистемы общества. Стратегический подход в данном контексте практически тождественен системному, поскольку учитывает все агрегированные факторы как пространственного, так и временного характера. Системное мировоззрение реализуется в виде представления экономики как популяции различных по масштабу, структуре и функциям экономическим систем, дислоцированных и взаимодействующих в различных областях пространственно-временного континуума. Свойство и особенности социально-экономического пространства при таком подходе определяются свойствами размещенных в нем экономических систем; наоборот, свойства пространства определяют особенности размещенных в нем систем. При таком подходе иерархия масштабов экономических страт (макро-, мезо-, микро-, нано-) не влечет однозначно иерархию влияния верхнего уровня на нижние. Наоборот, в рамках системного мировоззрения указанные страты являются в определенном смысле равноправными. Так что влияние «сверху – вниз» сочетается с влиянием «снизу – вверх». Социально-экономическое пространство предполагается изотропным как по вертикали, так и по горизонтали. Это свойство можно охарактеризовать как принцип пространственной изотропности. В рамках системного мировоззрения необходимо отметить еще один принцип – принцип антропности, согласно которому изучение экономических явлений проводится с точки зрения некоего наблюдателя (в социогуманитарных исследованиях – т.н. общественного наблюдателя,

способного к восприятию системных характеристик как внутреннего состояния, так и внешнего положения системы). Благодаря принципу антропоцентричности мы можем согласовать объективное содержание и субъективное восприятие окружающего мира, обеспечить единство внутреннего духовного мира человека [22; 23]. Сочетание принципов изотропности и антропоцентричности вплотную подводит нас к концепции биосферы В.И. Вернадского, согласно которой свойства социально-экономического пространства определяются размещением и взаимодействием объектов не только неживой природы (экономических благ), но и социальной природы (организаций) и живой природы (человека). Применительно к экономике здесь подчеркивается роль микроэкономики как слоя, в наибольшей степени испытывающего влияние человека. В итоге системное экономическое мировоззрение позволяет охватить все существенные для экономической деятельности компоненты и аспекты экономического пространства.

Роль стратегического управления не ограничивается функциями фундамента. Скорее, оно играет роль почвы, составляющей основу для органического соединения всех видов планирования и стратегического управления, базирующегося на таком планировании. В современных условиях с учетом турбулентности социально-экономической среды как на мировом, так и на национальном уровне стратегические установки, произрастающие на почве системного стратегического планирования, должны пронизывать всю многоуровневую и многоаспектную систему планирования и стать своеобразной идеологией планирования.

Фактически речь идет о стратегическом системном мировоззрении, которое должно распространиться на всех участников и организаторов экономической деятельности в национальном масштабе. Это означает, что существующее экономическое мировоззрение населения должно подвергнуться серьезной реконструкции. Начатое в конце 1980-х гг. движение к рыночной экономике сопровождалось внедрением вполне определенного типа экономического мировоззрения, согласно которому временной горизонт планирования ограничивался краткосрочным периодом, а пространственный горизонт – благосостоянием небольшой группы, состоящей из индивида и нескольких близких ему родственников или друзей. Такое локальное мировоззрение было характерно для «экономики физических лиц» [24]. Впоследствии в круг экономического мировоззрения индивида, точнее, в его периферическую часть, вошли руководители предприятия или организации, работником которой является данный индивид. Лишь в относительно небольшом числе случаев в поле зрения включается все предприятие, с которым данный индивид аффилирован. Между тем системное мировоззрение предполагает ориентацию на достижение успеха не только данной организации, но и целой группы взаимосвязанных предприятий и иных экономических систем, а стратегическое системное мировоззрение распространяет эту ориентацию на средне- и долгосрочный период.

Предметом стратегического управления, таким образом, становится не одна организация, а некоторая относительно устойчивая группа организаций, по сути дела, ограниченная экосистема. Отличие ограниченной экосистемы от обычной состоит в том, что состав обычной экосистемы является, как правило, неопределенным и нестабильным, в то время как ограниченная экосистема представляет собой группировку организаций с фиксированным членством и добровольным делегированием прав стратегического управления некоему специализированному управленческому центру.

3. Особенности и направления развития стратегического управления

Характерной особенностью стратегического управления является восприятие организации как целостной системы, развивающейся во времени и в пространстве. В

стратегическом управлении соединяются пространственно-временной, программно-целевой и прогнозно-аналитический подходы. Стратегическое планирование отличается от долгосрочного и среднесрочного планирования, поскольку опирается на сценарный подход к описанию внутренней и внешней среды организации. Сценарий описывает функционирование экономической системы в законченном виде, т.е. без привлечения новых факторов, возникающих в процессе ее функционирования и неизвестных при составлении сценария. Иными словами, стратегический план является замкнутым в том смысле, что содержит полный перечень и уровни факторов, влияющих на деятельность организации в планируемом периоде. Это требование определяет горизонт планирования: он совпадает с периодом, на который распространяется сценарий. Горизонт стратегических разработок определяется, таким образом, не априорно задаваемым сроком планирования (три года, пять лет, шесть лет и т.п.), а существенными изменениями внешних обстоятельств или внутренней среды организации, выходящими за рамки сценария; в этом случае стратегия должна корректироваться. В целом в стратегии организации концентрируется влияние различных внутрифирменных и внешних сил; начальных и конечных условий планового периода; целевых установок; ресурсных возможностей и способностей предприятия.

Стратегическое управление, в отличие от общего менеджмента, имеет этапный характер. Этапность связана с ограниченностью периода действия стратегии объекта как основы стратегического управления. Пересмотр стратегии нарушает непрерывность стратегического управления, однако сохраняет преемственность принципов общего менеджмента. Полная смена управленческой парадигмы допустима лишь в случаях нарушения идентичности управляемого объекта, например, кардинального изменения его миссии в рыночной, корпоративной или в административной среде. Стратегическое планирование противостоит также адаптивному планированию, в основе которого лежит реактивное поведение организации.

В XXI в. стратегическое управление, т.е. управление, основанное на стратегическом планировании и прогнозировании, станет основным видом управления ввиду действия ряда объективных и субъективных факторов. К числу первых относятся развитие сетевой экономики, расширение масштабов производства сложных наукоемких продуктов с длительным сроком изготовления, повышение плотности и прозрачности экономической среды, развитие ИКТ, ускорение НТП и др. Субъективные факторы связаны с появлением новой генерации менеджеров, изучавших стратегический менеджмент в рамках обязательных программ высшего образования, принятием законодательных и нормативных актов, предписывающих разработку стратегий, переносом центров принятия ряда стратегических решений за границы предприятия и т.д.

Следует при этом ожидать расширения пространственно-временных границ объекта стратегического управления. Место предприятия (компании, фирмы) как основного объекта стратегического управления займет экосистема – пространственно локализованный комплекс неконтролируемых иерархически организаций, бизнес-процессов, инновационных проектов и инфраструктурных систем, взаимодействующих между собой в ходе создания и обращения материальных и символических благ и ценностей, способный к длительному самостоятельному функционированию за счет кругооборота указанных благ и систем [25]. Задача стратегического управления экосистем заключается в достижении оптимального баланса между влиянием отдельных членов популяции, инвестиционных проектов, логистических процессов в условиях наиболее благоприятной для этого межфирменной среды. В этих целях значимую часть менеджмента будут составлять усилия, направленные на «выравнивание» (alignment) возможностей отдельных компонент экосистемы влиять на стратегические управленческие решения, что может быть реализовано с помощью развития внутрифирменных и внутриэкосистемных кооперационных взаимоотношений [26].

Опора на системную парадигму как основу современного стратегического управления приводит к необходимости расширения арсенала концептуальных средств стратегического управления. К числу этих новых направлений стратегического управления организацией относятся следующие.

1. *Ориентирное управление.* Базируется на качественных характеристиках (ориентирах) будущего состояния организации, ее положения в рыночном и деловом окружении. Включает в себя деятельность по формированию и реализации ориентирной стратегии организации. Развитие ориентирного управления находится в русле расширения модельного инструментария стратегического управления, связанного с вовлечением в процессы управления ресурсов, имеющих главным образом качественное измерение, в том числе человеческого капитала, социального капитала, институционального капитала, интеллектуального капитала и др. [27].

Ответственность за организацию ориентирного управления ложится на инспиративного лидера организации.

2. *Анималистское управление.* Системная парадигма и основанное на ней стратегическое управление предполагают наличие в составе объекта управления некоего интегрирующего компонента, обеспечивающего координацию различных направлений в деятельности объекта. Ориентируясь на представлении организации как сферы взаимодействия материальных, духовных, познавательных и созидательных процессов (онтология, идеология, гносеология, праксеология, мы можем говорить о «душе» экономической системы как движущей силе, координирующей намерения, действия и соответствующую реакцию внутренней и внешней среды [28; 29; 30]. В зависимости от особенностей организации, она демонстрирует более или менее амбициозное поведение на рынке, большую или меньшую согласованность намерений и действий, испытывает более или менее обоснованные ожидания относительно реакции рынка на свои действия и т.п. Можно говорить о своеобразном резонансе «души» организации и души руководителя. По наличию или отсутствию такого резонанса возможны прогнозы относительно эффективности работы организации под руководством данного индивидуума.

Основной корпус литературы по менеджменту содержит огромное число рекомендаций по управлению различными аспектами деятельности организаций. Тема существования единой движущей силы, обеспечивающей целостность и идентичность организации, находится за пределами менеджериального мейнстрима. В условиях турбулентности рыночной и внутрифирменной среды управление «душой» организации (т.н. анималистское управление) должно стать ключевым направлением стратегического управления. Предметом такого управления является не только влияние «души» на координированное поведение организации, ее подразделений и участников, но и развитие «души» как концентрированного выражения агрегированных целей и возможностей организации.

Реализация анималистского управления входит в сферу ответственности духовного лидера организации.

3. *Интеллектуальное управление.* Под интеллектуальным управлением мы понимаем стиль управления, основанный на ведущей роли интеллектуальных работников в современной экономике. В [31] обоснована новая структуризация социального пространства организации в виде четырех социальных полей: поля влияния интеллектуального лидера; инспиративного лидера; культурного лидера; духовного лидера. При этом интеллектуальный лидер отвечает за реализацию миссии организации и определяет в целом состав благ, производимых организацией; инспиративный лидер отвечает за распределение заданий внутри организации; культурный лидер определяет

технологии производства и реализации благ; духовный лидер формирует и формулирует высшие цели функционирования организации в социально-экономическом пространстве. Процессы развития информационно-компьютерных технологий, цифровизации экономики, повышения наукоемкости и интеллектоемкости производства выдвигают интеллектуальное лидерство на роль флага в группе из указанных четырех видов социального лидерства. При этом появляется возможность обеспечить рефлексивность управления, т.е. фиксацию и анализ данных о взаимной зависимости действий – управляющей и управляемой подсистем в организации. Недостаток такой рефлексии порождает расслоение коллектива организации и в конечном счете снижает ее эффективность. По мере усиления общей интеллектуализации экономики XXI в. степень и глубина рефлексивности управления будут возрастать [32; 33]. Особое значение это имеет для стратегического управления, наиболее чувствительного к разрыву между принимаемыми решениями и их реализацией.

Главным действующим лицом в развитии интеллектуального управления организацией должен стать ее интеллектуальный

4. Теория спиральной эволюции экономических систем и стратегическое управление

Совокупность характеристик объекта стратегического управления складывается из двух составляющих: первая часть характеризует внутреннее состояние объекта; вторая – внешнее положение объекта в различных подпространствах социально-экономического пространства. Обычно стратегическое управление ориентируется главным образом на улучшение внешнего положения объекта по сравнению с другими аналогичными объектами. Так, для организаций в качестве целей стратегического управления часто ставится задача занять определенное место в том или ином рейтинге, войти в состав той или иной лидирующей группы, завоевать определенное положение в цепочках добавленной стоимости и т.п. Между тем основной целью стратегического управления должно быть качественное улучшение внутреннего состояния объекта, расширения его внутренних возможностей обеспечить конкурентоспособность, устойчивое функционирование во времени и в пространстве. (Выбор между ориентацией на улучшение состояния или улучшение положения объекта, по сути дела, аналогичен выбору между «быть» и «казаться»; стратегическое управление должно быть нацелено главным образом на «быть», в то время как другие виды планирования – на «казаться».)

Внутреннее состояние объекта управления и его положение во внешнем социально-экономическом окружении тесно связаны между собой. В [34] проанализирована эта связь и показано, что внутреннее наполнение и внешнее окружение находятся в отношении, определяемом как двойственность. Поскольку внешнее положение объекта зависит от большого числа слабо управляемых конъюнктурных факторов, основной фокус стратегического управления должен быть направлен на улучшение внутреннего состояния объекта. Поэтому переход к стратегическому управлению на всех уровнях страновой экономики позволит не только улучшить текущие экономические показатели деятельности, но и – и это основная цель – перевести предприятия на более высокий уровень организации функционирования.

Согласно теории спиральной динамики К. Грейвза, Д. Бека и К. Кована [35–37] развитие социально-экономической системы происходит путем направленного изменения доминирующей в рамках данного объекта системы ценностей. Такая система ценностей определяет мировоззренческие, целевые и поведенческие установки членов организации. При этом, как показано в теории системной динамики, смена ценностных систем осуществляется однонаправленно по восходящей линии, ведущей от относительно простых

систем к более сложным. В [37; 38] содержится описание восьми ценностных уровней, последовательно отражающих всеобщую направленную эволюцию социально-экономических систем. Развитие каждой конкретной системы несет на себе отпечаток общей динамики ценностных стадий, так что в каждый период времени управляемый объект, пройдя предшествующие стадии фиксирует свое состояние на той или иной достигнутой стадии. Во внутреннем пространстве каждой системы, таким образом, формируется напластование частей (слоев), обладающих системами ценностей от самой простой до максимально допустимой системы ценностей. Цель стратегического управления развитием объекта состоит в переходе к более совершенному уровню ценностной системы по сравнению с теми, которые пройдены данным объектом. Отметим, что в силу действия закона двойственности между внутренним наполнением и внешним окружением объекта повышение ценностного уровня объекта будет сопровождаться повышением ценностного уровня окружения. Имеет место и обратное влияние.

Традиционно эти уровни обозначаются с помощью цветовой гаммы путем присвоения каждому из уровней определенного цвета от бежевого (низший уровень) до бирюзового (высший уровень) [37; 38]. Для каждого уровня организационная модель управления объектом может быть содержательно охарактеризована с точки зрения наличия или отсутствия иерархии в организационной и управленческой структуре объекта, а также с точки зрения таких особенностей иерархий, как жесткость и мягкость, ригидность и гибкость, устойчивость и лабильность и т.п.

В [39] на основе анализа тенденций развития ценностных систем был расширен перечень известных моделей функционирования организации за счет новой модели, способной вовлечь в деятельность компании дополнительные резервы, необходимые для повышения ее конкурентоспособности и эффективности. В перламутровых предприятиях достигается наивысшая форма согласования формальных структур и неформальных институтов; гуманистической ориентации управления и эффективной цифровизации производства; иерархической формы управления и партисипативной демократии и т.п. Особенности управления перламутровыми предприятиями рассмотрены в [40]. Последовательность стадий развития социально-экономических систем теперь содержит 9 уровней – от бежевого до перламутрового.

Линейное развитие объекта, связанное с переходом от одной ценностной системы к другой, как показано в [41; 42], сопровождается циклическим развитием, связанным со сменой лидерства в группе из четырех базовых подсистем объекта: объектной, средовой, процессной и проектной. В зависимости от того, какая из этих четырех подсистем доминирует в данном периоде, формируется то или иное экономическое мировоззрение участников деятельности организации: объектное мировоззрение сконцентрировано на роли и месте данной организации в корпоративном сообществе; средовое мировоззрение концентрируется на особенностях внутреннего климата и внутренней инфраструктуры организации; процессное мировоззрение сосредоточено на внутриорганизационных процессах информационного, логистического и регулятивного характера; проектное мировоззрение концентрирует внимание на инициации новшеств и изменений. Фазовый цикл перемены лидерства осуществляется, как правило, в виде последовательности фаз: объектная – средовая – процессная – проектная – объектная. Ориентация на доминирующую в данный момент фазу системного цикла может служить мощным средством консолидации коллектива организации для решения актуальных задач стратегического управления: если целевые ориентиры управления построены с учетом доминирующего в данный период мировоззрения коллектива, их реализация существенно облегчается. В противном случае сопротивление участников может стать тормозом на пути реализации стратегии.

В целом опора на системную парадигму, представляющую объект управления в виде экономической системы, развивающейся линейно от элементарных ценностных представлений к сложным ценностным конструкциям, и одновременно демонстрирующей циклическую смену типов мировоззрения позволяет определить реальные цели и адекватные средства для решения задач стратегического управления.

Выводы

1. Движение к повышению стратегичности управления на всех уровнях становится в России трендом, начиная с середины 2010-х гг. Наиболее остро проблема повышения стратегичности управления на макроуровне ощущается в периоды кризисов, однако именно в такие периоды управленческие механизмы оказываются недостаточно эффективными. Поддержание постоянной готовности институтов стратегического управления является критически важной составляющей системы экономической безопасности страны.

2. Переход к стратегическому управлению экономикой невозможен без существенного изменения экономического мировоззрения участников и организаторов экономической деятельности. Такое мировоззрение должно быть переориентировано с критериев индивидуального успеха автономных социальных и экономических агентов на критерии успеха локальных экосистем, представляющих относительно устойчивые группы функционально зависимых и коэволюционно развивающихся социально-экономических единиц.

3. Системное экономическое мировоззрение, необходимое для объемной и многоуровневой имплементации стратегического управления, должно быть синтезировано на базе системной парадигмы, охватывающей экономическую теорию, политику, управление и практику. Идеология индивидуализма, доминировавшая в 1990-х – начале 2000-х гг., должна уступить место системной идеологии коллективизма, направленной на обеспечение устойчивого пространственно-временного развития на базе принципов ESG.

Арсенал стратегического управления должен быть расширен за счет применения таких моделей стратегического регулирования, как ориентирное управление, анималистское управление, интеллектуальное управление. В свою очередь, расширение и углубление теоретико-методологической базы стратегического управления потребует изменения структуры и содержания образовательных программ и курсов для студентов и аспирантов экономических специальностей.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Kornai J. The System Paradigm. William Davidson Institute Working Papers Series 278. William Davidson Institute at the University of Michigan, 1998. 26 p.
2. Rossem R. The World System Paradigm as General Theory of Development: A Cross-National Test. *American Sociological Review*, 1996;61(3):508–527.
3. Корнай Я. Системная парадигма. *Вопросы экономики*. 2002;(5):4-23.
4. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия. *Вопросы экономики*. 2002;(10):47–69.
5. Клейнер Г.Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории. *Вопросы экономики*. 2013;(6):4–28. DOI: [10.32609/0042-8736-2013-6-4-28](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2013-6-4-28)
6. Dosi D. *Innovation, Organization and Economic Dynamics: Selected Essays*. Cheltenham: Edward Elgar, 2000. 500 p.

7. Midgley G. A Systems Theory of Marginalization and its Implications for Systemic Intervention. *Systems Analysis in Economics – 2020: Proceedings of the 6th International Research & Practice Conference-Biennale (09-11 December 2020)*. Moscow, “Science” Publishing House, 2021. pp. 54–57. DOI: 10.33278/SAE-2020.book1.054-057. URL: https://systemeconomics.ru/wp-content/uploads/plenarysession-1_54-57.pdf (accessed: 10.10.2022).
8. Jackson M.C. (2021) Alexander Bogdanov and Modern Systems Theory. *Systems Analysis in Economics – 2020: Proceedings of the 6th International Research & Practice Conference-Biennale (09-11 December 2020)*. Moscow, “Science” Publishing House, 2021, pp. 36-39. DOI: 10.33278/SAE-2020.book1.036-039. URL: https://systemeconomics.ru/wp-content/uploads/plenarysession-1_36-39.pdf (accessed: 10.10.2022).
9. Бузгалин А.В., Колганов А.И. Системный взгляд на экономику: позитивная критика методологии и теории Г.Б. Клейнера. *Экономическая наука современной России*. 2016;75(4):43–64.
10. Гельцер Ю.Г. Основы предсказуемой экономики. Экономика в свете общей теории систем. М.: Ленанд, 2018. 352 с.
11. Клейнер Г.Б. Исследовательские перспективы и управленческие горизонты системной экономики. *Управленческие науки*. 2015;(4):7–20.
12. Талей Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. 2-е изд., доп. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2020. 736 с.
13. Chace C. *The Economic Singularity: Artificial Intelligence and the Death of Capitalism. Three Cs*, 2016. 485 p.
14. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Прогресс, 1978. 458 с.
15. Kuhn T. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, University of Chicago Press, 1962, 210 p.
16. Кун Т. Структура научных революций. М.: Прогресс, 1977. 300 с.
17. Dosi G. Technological Paradigms and Technological Trajectories: a Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. *Research Policy*. 1982;(11):147–162.
18. Степин В.С. Научное познание и ценности техногенной цивилизации. *Вопросы философии*. 1989;(10):3–18.
19. Демьянков В.З. Термин парадигма в «родном» и «чужом» ареалах. Парадигмы научного знания в современной лингвистике: сб. научных трудов. 2-е изд., доп. М.: ИНИОН РАН, 2008. С. 15–39.
20. Рыбачук М.А. Диалектика взаимодействия общенаучных и дисциплинарных парадигм (на примере естествознания и экономики). *Журнал экономической теории*. 2016;(1):114–122.
21. Файоль А. *Общее и промышленное управление*. М.: Центральный институт труда, 1923. 122 с.
22. Barrow J.D., Tipler F.J. *The Anthropic Cosmological Principle*. Oxford, 1986.
23. Рязанов В.Т. Понимание и истолкование в экономической науке: роль языка. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия 5. Экономика. 2008;(4):3–21.
24. Клейнер Г. От «экономики физических лиц» к системной экономике. *Вопросы экономики*. 2017;(8):56-74. DOI: [10.32609/0042-8736-2017-8-56-74](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2017-8-56-74)
25. Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. Развитие экосистем в финансовом секторе России. *Управленец*. 2020;(11):2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1
26. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017;43(1):39–58.

27. Абдикеев Н.М., Гринева Н.В., Лосева О.В., Мельничук М.В. Развитие теории интеллектуального капитала в условиях цифровизации экономики: [монография] / под ред. Н.М. Абдикеева, Н.В. Гринева. М.: Общество с ограниченной ответственностью «Руснайс», 2022. 172 с.
28. Berry L. 1999. *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*. Detroit: Free Press. 288 p.
29. Гэлэгер Р. Душа организации. М.: Издательство «Добрая книга», 2006. 352 с.
30. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент. *Российский журнал менеджмента*. 2008;6(3):27–50.
31. Клейнер Г.Б. Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией. *Вопросы экономики*. 2022;(4):26–44. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-4-26-44
32. Лефевр В.А. Рефлексия. М.: Изд-во «Когито-Центр», 2003. 496 с.
33. Лепский В.Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. М.: Изд-во «Когито-Центр», 2010. 255 с.
34. Клейнер Г.Б. Принципы двойственности в свете системной экономической теории. *Вопросы экономики*. 2019;(11):127-149. DOI: 10.32609/0042-8736-2019-11-127-149
35. Graves C.W. 1959. *An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon An Epigenetic Model*, Schenectady, New York, 1959.
36. Graves C.W. Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *The Journal of Humanistic Psychology*. 1970;10(2):131–154.
37. Beck D., Cowan C. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Wiley-Blackwell, Hoboken, New Jersey, 1996. 331 p.
38. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. М. Открытый Мир, BestBusinessBooks, 2010. 424 с.
39. Клейнер Г.Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия. *Российский журнал менеджмента*. 2020;18(4):471–496. DOI: 10.21638/spbu18.2020.401
40. Куропаткина Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами в бирюзовых и перламутровых организациях. Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXIII Всероссийского симпозиума (Москва, 12–13 апреля 2022 г.) / под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2022. С. 68–72. DOI: 10.34706/978-5-8211-0802-9-s1-18. URL: <https://symposium-cemi.ru/symp23-s1-18/> (дата обращения: 10.10.2022).
41. Клейнер Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории (Часть 1). *Вопросы экономики*. 2015;(12):107–123. DOI: [10.32609/0042-8736-2015-12-107-123](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-12-107-123)
42. Клейнер Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории (Часть 2). *Вопросы экономики*. 2016;(1):117–138. DOI: [10.32609/0042-8736-2016-1-117-138](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2016-1-117-138)

REFERENCES

1. Kornai J. The System Paradigm. William Davidson Institute Working Papers Series 278. William Davidson Institute at the University of Michigan, 1998. 26 p.
2. Rossem R. The World System Paradigm as General Theory of Development: A Cross-National Test. *American Sociological Review*, 1996;61(3):508–527.
3. Kornai J. System paradigm. *Voprosy Ekonomiki*. 2002;(5):4-23. (In Russ.).
4. Kleiner G. System paradigm and enterprise theory. *Voprosy Ekonomiki*. 2002;(10):47–69. (In Russ.)

5. Kleiner G. System Economics as a Platform for Development of Modern Economic Theory. *Voprosy Ekonomiki*. 2013;(6):4-28. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2013-6-4-28
6. Dosi D. Innovation, Organization and Economic Dynamics: Selected Essays. Cheltenham: Edward Elgar, 2000. 500 p.
7. Midgley G. A Systems Theory of Marginalization and its Implications for Systemic Intervention. Systems Analysis in Economics – 2020: Proceedings of the 6th International Research & Practice Conference-Biennale (09-11 December 2020). Moscow, “Science” Publishing House, 2021. pp. 54–57. DOI: 10.33278/SAE-2020.book1.054-057. URL: https://systemeconomics.ru/wp-content/uploads/plenarysession-1_54-57.pdf (accessed: 10.10.2022).
8. Jackson M.C. (2021) Alexander Bogdanov and Modern Systems Theory. Systems Analysis in Economics – 2020: Proceedings of the 6th International Research & Practice Conference-Biennale (09-11 December 2020). Moscow, “Science” Publishing House, 2021. pp. 36–39. DOI: 10.33278/SAE-2020.book1.036-039. URL: https://systemeconomics.ru/wp-content/uploads/plenarysession-1_36-39.pdf (accessed: 10.10.2022).
9. Buzgalin A.V., Kolganov A.I. The Systems View of the Economy: Positive Critique of the Methodology and Theory of G.B. Kleiner. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii = Economics of Contemporary Russia*. 2016;75(4):43–64. (In Russ.).
10. Gel'tser Yu.G. Fundamentals of a predictable economy. Economics in the Light of General Systems Theory. Moscow, Lenand, 2018. 352 p. (In Russ.).
11. Kleiner G.B. Research prospects and management horizons of system economics. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2015;(4):7–20. (In Russ.).
12. Taleb N. The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable. 2nd ed., add. Moscow, KoLibri, Azbuka-Attikus, 736 p. (In Russ.).
13. Chace C. The Economic Singularity: Artificial Intelligence and the Death of Capitalism. Three Cs, 2016. 485 p.
14. Keynes J.M. The General Theory of Employment, Interest and Money. Moscow, Progress, 1978. 458 p. (In Russ.).
15. Kuhn T. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago, University of Chicago Press, 1962, 210 p.
16. Kuhn T. The Structure of Scientific Revolutions. Moscow, Progress, 1977. 300 p. (In Russ.).
17. Dosi G. Technological Paradigms and Technological Trajectories: a Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. *Research Policy*. 1982;(11):147–162.
18. Stepin V.S. Scientific knowledge and values of technogenic civilization. *Voprosy filosofii*. 1989;(10):3–18. (In Russ.).
19. Dem'yankov V.Z. The term paradigm in "native" and "foreign" areas. Paradigms of scientific knowledge in modern linguistics: Sat. scientific works. 2nd ed., add. Moscow, INION RAN, 2008. pp. 15–39. (In Russ.).
20. Rybachuk M.A. The Dialectic Interaction of General Scientific and Disciplinary (by the Example of Natural Science and Economics). *Zhurnal ekonomicheskoi teorii*. 2016;(1):114–122. (In Russ.).
21. Fayol H. General and Industrial Management. Moscow, Tsentral'nyi institut truda, 1923. 122 c. (In Russ.).
22. Barrow J.D., Tipler F.J. The Anthropic Cosmological Principle. Oxford, 1986.
23. Ryazanov V.T. Понимание и истолкование в экономической науке: роль языка. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 5. Ekonomika = St Petersburg University Journal of Economic Studies. Series 5. Economy*. 2008;(4):3–21. (In Russ.).

24. Kleiner G. From the economy of individuals to systemic economy. *Voprosy Ekonomiki*. 2017;(8):56–74. DOI: 10.32609/0042-8736-2017-8-56-74 (In Russ.).
25. Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Karpinskaya V.A. Development of ecosystems in the financial sector of Russia. *Upravlenets = The Manager*. 2020;(11):2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1 (In Russ.).
26. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017;43(1):39–58.
27. Abdikeyev N.M., Grineva N.V., Loseva O.V., Mel'nichuk M.V. Development of the theory of intellectual capital in the context of digitalization of the economy: [monograph] / ed. N.M. Abdikeyeva, N.V. Grineva. Moscow: Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu «Rusnais», 2022. 172 p. (In Russ.).
28. Berry L. 1999. *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*. Detroit, Free Press. 288 p.
29. Gallagher R. *The Soul of an Organization*. Moscow, Izdatel'stvo «Dobraya kniga». 352 p.
30. Kleiner G.B. System Paradigm and System Management. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2008;6(3):27–50. (In Russ.).
31. Kleiner G.B. Social Leadership, Power Splitting, and Inclusive Management of the Organization. *Voprosy Ekonomiki*. 2022;(4):26–44. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2022-4-26-44
32. Lefebvre V.A. *Reflection*. Moscow, Izd-vo «Kogito-Tsentr», 2003. 496 p. (In Russ.)
33. Lepskii V.E. *Reflexively active environments for innovative development*. Moscow, Izd-vo «Kogito-Tsentr», 2010. 255 p. (In Russ.)
34. Kleiner G.B. The Principles of Duality in the Light of the System Economic Theory. *Voprosy Ekonomiki*. 2019;(11):127-149. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2019-11-127-149
35. Graves C.W. 1959. *An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon An Epigenetic Model*, Schenectady, New York, 1959.
36. Graves C.W. Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *The Journal of Humanistic Psychology*. 1970;10(2):131–154.
37. Beck D., Cowan C. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Wiley-Blackwell, Hoboken, New Jersey, 1996. 331 p.
38. Beck D., Cowan C. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Moscow, Otkrytyi Mir, BestBusinessBooks, 2010. 424 p. (In Russ.).
39. Kleiner G.B. Spiral dynamics, system cycles and new organizational models: Pearlescent Enterprises. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2020;18(4):471–496. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu18.2020.401
40. Kuropatkina L.V. Human resource management strategy in turquoise and pearl organizations. Strategic planning and development of enterprises: materials of the XXIII All-Russian Symposium (Moscow, April 12–13, 2022) / ed. corresponding member of the Russian Academy of Sciences G.B. Kleiner. Moscow, CEMI RAS, 2022. pp. 68–72. (In Russ.). DOI: 10.34706/978-5-8211-0802-9-s1-18. URL: <https://symposium-cemi.ru/symp23-s1-18/> (accessed: 10.10.2022).
41. Kleiner G. Sustainability of Russian Economy in the Mirror of the System Economic Theory (Part 1). *Voprosy Ekonomiki*. 2015;(12):107–123. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2015-12-107-123
42. Kleiner G. Sustainability of Russian economy in the mirror of the system economic theory (Part 2). *Voprosy Ekonomiki*. 2016;(1):117–138. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2016-1-117-138

