
НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Пензенский государственный университет архитектуры и строительства

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТ МЕТОДОЛОГИИ К ПРАКТИКЕ

МОНОГРАФИЯ

*Под научной редакцией
доктора экономических наук
Э.В. Кондратьева*

Москва
РИОР

УДК 65.01+658
ББК 65.05
С38

ФЗ
№ 436-ФЗ

Издание не подлежит маркировке
в соответствии с п. 1 ч. 2 ст. 1

*Монография подготовлена за счет гранта Российского научного фонда
№ 24-28-00410 (<https://rscf.ru/project/24-28-00410/>)*

Авторский коллектив:

*Кондратьев Э.В., Лапин Р.Д., Сазыкина О.А., Макарова А.Г., Коробкова Н.А.,
Бодров В.Г.*

Рецензенты:

Васин С.М. — д-р экон. наук, профессор, проректор по научной работе инновационной деятельности Пензенского государственного университета;
Давыдова Н.С. — д-р экон. наук, профессор, руководитель проекта АО «Производственная система Росатом», координатор Ассоциации бережливых вузов

С38 Синергетический менеджмент предприятия: от методологии к практике : монография / Э.В. Кондратьев, О.А. Сазыкина, А.Г. Макарова и др.; под науч. ред. д-ра экон. наук. Э.В. Кондратьева. — Москва: РИОР, 2025. — 336 с. — (Научная мысль). — DOI: <https://doi.org/10.29039/02178-1>
ISBN 978-5-369-02178-1

В настоящей монографии рассматриваются возможности управления в условиях неопределенности. Авторы анализируют вопросы восприятия, понимания и принятия решений в сложных ситуациях, а также методы формирования четкого управленческого мышления в условиях хаоса. Особое внимание уделяется искусству развития и совершенствования производственных систем, созданных человеком.

В рамках исследования предпринята попытка комплексного осмысления менеджмента через призму современных научных подходов: нелинейной термодинамики, теории хаоса, биологии, психологии и синергетики. Монография содержит оригинальные примеры и модели решения практических задач развития производственных систем с использованием методов резонансного менеджмента и фракталинга.

Книга адресована научным работникам, руководителям предприятий и специалистам, занимающимся проблемами управления и развития организаций. Издание будет полезно аспирантам, магистрантам и бакалаврам, обучающимся по управленческим специальностям.

УДК 65.01+658
ББК 65.05

ISBN 978-5-369-02178-1

© Коллектив авторов

ВВЕДЕНИЕ

Позарастили стежки-дорожки,
Где проходили милого ножки.

Русская народная песня

Актуальность исследования

В начале XXI в. человечество шагнуло в цифровую экономику, так и не достигнув гармонии в использовании человеческого потенциала. Люди и их развитие не стали целью и мерилом развития цивилизации. Однако потенциал человека остался нераскрытым. Упрощается и снижается качество социальных связей. Рациональная технико-алгоритмическая фокусировка в менеджменте продолжает доминировать над социокультурной и духовной, хотя настоящие управленческие вызовы связаны с направленным взаимодействием людей.

Надежду на серьезный управленческий прорыв поддерживает накопленное многообразие различных управленческих практик. Однако сами возможности нового организационного порядка лежат вне детерминистической логики современного менеджмента и скрываются в синергетической парадигме и исследованиях сложных систем, о которых писали И. Пригожин, Г. Хакен, С.П. Курдюмов, Г.Г. Малинецкий, Ф. Андерсон и др.

Открытое И.Р. Пригожиным свойство необратимости — как механизма, создающего порядок из хаоса — пока не стало частью современного менеджмента. Теория и практика менеджмента сегодня изобилуют простыми алгоритмами, так называемыми лайфхаками. Более того, рядовые менеджеры начинают верить в них, не понимая ограниченности их действия и необходимости постоянной их адаптации.

Исследования эволюции представлений об управлении на философском, методологическом, теоретическом и методическом уровне (В.Е. Лепский, В.С. Степин, В.А. Лефевр и др.) показали, что в различных областях знания накоплен богатейший, но разрозненный опыт сборки субъектов развития и разработана структура параметров сборки и модели субъектов развития, что закладывает научные основы для решения важнейшей практической проблемы преодоления бессубъектности развития.

Степень разработанности проблемы исследования

Термин «синергетический менеджмент» ввел в научный оборот в 1998 г. Б.Л. Кузнецов как описание технологии управления развитием на различных уровнях экономических систем, ориентированной на ускоренное развитие, прорыв через формирование в системах синергетических эффектов, на создание новых товаров, новых рынков, новой экономической среды. Однако данный подход ограничивался исследованиями только экономической составляющей, а кроме того, не был достаточно детализирован применительно к методологии, опирающейся на возможности субъектности и рефлексивной среды.

В основе синергетической методологии лежат эволюционный подход, используемый для объяснения изменений, и конструктивистский подход, ориентированный на выявление моделей, в которых человек — активный участник и драйвер перемен, а сами изменения имеют итерационную природу (Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов). Способами «свертывания сложного» выступают параметры порядка и принцип подчинения (Г. Хакен), структуры-аттракторы — как отдаленные квазицели эволюции (С.П. Курдюмов) и концепции управления — как аттракторы развития предприятия (Э.В. Кондратьев).

Российская школа синергетики (С.П. Курдюмов, Г.Г. Малинецкий, Н.Н. Моисеев, Д.С. Чернавский, О.М. Белоцерковский, Е.Н. Князева, В.Г. Буданов, В.С. Степин), имеющая междисциплинарный характер, в менеджменте уделяет внимание ценностям, методам мягкого управления, ситуационности поисковой и конструктивной деятельности человека, синергетике управляющего субъекта и среды и пр.

Отличительные черты российской синергетической школы:

- а) представления о существовании спектров структур-аттракторов, то есть дискретных наборов допустимых и реализуемых для соответствующих сложных систем форм, возможных путей в будущее;
- б) понимание способов коэволюции структур и устойчивого совместного существования;
- в) понимание способов связи структур разного возраста и разного уровня развития, то есть включения элементов памяти и традиций, что характерно только для человека и социума.

Проблемы сложности организаций обсуждались еще с 1960-х гг. (Simon, Perrow, March и др.). Современные исследования теории

сложности (Complexity Theory) связаны со стратегическим менеджментом, теорией организаций и сложными процессами (Gharajedaghi), сложной адаптивной организацией (complex adaptive organization) (Axelrod, Cohen) и активно используют аппарат Колмогоровской теории сложности (Li, Vitanui).

Ключевые идеи Ф. Андерсона связаны с упрощением сложности, где агенты (люди и группы) эволюционируют на основе существующих схем в самоорганизующихся сетях, поддерживаемых импортом энергии.

Концепция фрактальной организации Х.-Ю. Варнеке стала важной вехой в поиске концепций и структур, которые могли бы быстро и гибко приспособить организацию производства к изменяющимся условиям, но он рассматривает структуры. Фракталы как модели занимают промежуточное состояние между порядком и хаосом. Их использование открывает возможность методологического перехода от лапласовского детерминизма к синергетической парадигме с ее неравновесностью и необратимостью.

Возможности применения фракталов детально описаны в работах Жукова и Лямина, однако за рамками исследования остались возможности фракталов применительно к структуре управленческого действия, хотя основы заложены М. Ротером (M. Rohter).

Системно-институциональная теория (Э.В. Кондратьев) рассматривает предприятие как управляемую систему организационных институтов, продуцируемых ее управленческим персоналом под влиянием доминантной структуры-аттрактора, соответствующего стадии развития предприятия. Начиная с 2004 г. в российских научных и методических работах делается попытка обосновать масштабные синергетические инструменты организационных изменений — знания, лидерство, организационная культура¹. Активно обсуждается создание условий подходящей атмосферы, системы правил, способствующих самоорганизации².

¹ См., напр.: *Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Яшин Н.С.* Кибернетико-синергетический подход в современном менеджменте // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2005. № 10. С. 40–42; *Иванова Т.Ю., Коротков Э.М., Приходько В.И.* Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. М.: Юрайт, 2017.

² *Гераскина И.Н.* Синергетический менеджмент — современный концептуальный подход к развитию предприятия // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 22. С. 32–38; *Гонова М.С., Хутов Р.М.* Синергетический менеджмент // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. Тамбов, 2015. С. 36–41.

Среди практик управленческого консультирования также появились исследования различных сторон синергетического менеджмента организации: соответствие менеджмента стадиям развития организации и полной функции управления, «естественный отбор» лучших практик в обстановке непрерывного решения разноуровневых проблем, соответствие управления человеческому идеалу, фракталинг, резонансный менеджмент и др.

Незначительное количество публикаций, связанных с синергетическим менеджментом, говорит о необходимости базовой разработки этого проблемного поля.

Цель исследования, результаты которого представлены в монографии, — разработка методологических, теоретических и методических основ синергетического менеджмента как решение задачи практического управления в постнеклассической рациональности на основе синергетической парадигмы, теории сложных систем и системно-институционального подхода к развитию персонала.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- проведен обзор и анализ природы и философско-методологического обоснования возникновения синергетического менеджмента предприятия: концепций, моделей и методов синергетического менеджмента;
- выявлены точки сборки — условия, где предприятие способно достигать синергетических эффектов на порядок выше существующих;
- разработана методика исследования управленческих практик на предприятиях России;
- проведены сбор и обработка результатов проведенных интервью и фокус-групп;
- разработана средовая модель управления предприятием на основе полной функции управления как сложной системой с использованием синергетических эффектов взаимодействия элементов и подсистем, ориентированных на развитие сотрудников, их групп в процессе текущего решения проблем и совершенствования;
- уточнена концепция и сформированы методические основы резонансного управления в условиях неопределенности;
- уточнена концепция и сформированы методические основы фракталинга как основного механизма управления в субъектной рефлексивной среде;
- проведена апробация отдельных методов в практике управленческого консультирования.

Предмет исследования — практики применения синергетического менеджмента на российских предприятиях.

Объект исследования — руководители предприятий различного уровня и консультанты по управлению.

Гипотеза исследования состоит в том, что на предприятиях реализуются устойчивые практики регулярного менеджмента, но отсутствует целостная реализация полной функции управления. При этом отдельные элементы и практики синхронизации уровней и процессов управления основаны на личной вовлеченности и проявляемой субъектности руководителей.

Методы исследования

При исследовании управленческих практик на российских предприятиях использованы следующие методы:

- Глубинное интервью — 36 вопросов в 5 разделах:
 1. Профиль респондента и уточнение различия между «управлением» и «менеджментом».
 2. Системность и целостность менеджмента.
 3. Резонансный менеджмент.
 4. Практики регулярного менеджмента в реализации ПФУ.
 5. Фрактайлинг.

В глубинных интервью приняли участие 12 респондентов, представляющих российские предприятия и холдинги численностью от 123 до 52 000 человек.

- Фокус-группа размером до 4 человек. Гайд включал 20 вопросов в 9 разделах:
 1. Резонанс.
 2. Управление временем.
 3. Целостное сознание руководителей и разрывы в цепочке развития функций сознания.
 4. Подбор и состав работников современных организаций — следствие ментальных установок кадровых структур.
 5. Внутренний мир руководителя и роль чувственного познания.
 6. Страх и отсутствие потенциала.
 7. Возможности выхода из кризиса управления.
 8. Суть процесса трансформации организации.
 9. Реализация изменяемой системы управления изменяемыми процессами.

В 6 фокус-группах приняли участие 22 эксперта: топ-менеджмент, консультанты и коучи.

Монография содержит двенадцать глав, объединенных в три части.

Первая часть «Познавая сложность» раскрывает природу и философско-методологическое обоснование возникновения синергетического менеджмента предприятия. Представлен обзор концепций, моделей и методов синергетического менеджмента.

Вторая часть «В поисках синергии: исследование управленческих практик на предприятиях России» содержит результаты глубоких интервью и опроса фокус-групп. Это позволило определить коллективные, парные и индивидуальные поведенческие модели руководителей, особенность которых связана с возможностью создавать и поддерживать трансформацию отдельных процессов и организации в целом:

- управление по полной функции управления (раскрытие целостного управленческого цикла);
- ката совершенствования (движение от текущего и идеального состояния к целевому посредством серии экспериментов с получением опыта) и связанная с ней управленческая система координат;
- практики регулярного менеджмента в разрезе полноты реализации, исследование жизненного цикла и фрактального разветвления;
- стратегирование как приведение к согласию относительно целей и средств развития компании и функционирования проектного комитета;
- команда преобразований как основной агент трансформации;
- синхронизация рабочей группы;
- производственный инструктаж, наставничество и коучинг.

В третьей части «Создавая будущее» обоснована суть синергетического управления, заключающаяся в концентрации энергии в местах необходимого качественного перехода к более высокому (энергоемкому) состоянию системы и управлении этим переходом созидательно, а не разрушительно.

Уточнено понятие фракталлинга (фрактальной деятельности) как метода управления развитием сложной системы, основанного на итерационной природе живого и заключающегося в воспроизведении управленческих моделей поведения (рутины, ката), масштабируемых от простых объектов до системы в целом. Результатом этого становится новый организационный порядок.

Сформированы методические основы резонансного управления в условиях неопределенности, раскрывающего один из важнейших принципов синергетического менеджмента — резонансное влияние. Оно основано на оказании небольшого по силе, но соответствующего внутренним тенденциям развития сложной системы управленческого воздействия, то есть использующего самоорганизационные возможности системы.

Авторы признательны коллегам из консультационного сообщества: Н.А. Митрофанову, Н.А. Монаховой, К.В. Новикову, И.В. Савельевой, А.М. Ябелову, Н.А. Гудзу, Н.С. Косаревой, М.В. Моисеенко, И.В. Третьякову и др. — за интеллектуальную поддержку и конструктивную рефлексии о реальности производственных систем.

Кроме того, они выражают благодарность представителям компаний, выступившим в качестве респондентов и предоставившим возможность концентрированно изучать лучший опыт становления синергетического менеджмента в России. Особая признательность адресуется компаниям и их лидерам, благодаря которым удалось применить теорию на практике и получить опыт: ППК «ТЕХНОНИКОЛЬ», ООО «Газпромнефть-Восток», ГК «Росатом», а также участникам движения «Межкорпоративный кейс-чемпионат по наставничеству».

Невозможно переоценить вклад тех, кто уделял время взаимодействию и совместной работе; без этого «не случилось бы случайного» и достижение синергии было бы неосуществимо.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Adizes I.* Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.
2. *Allen C.R.* The Instructor: The Man and the Job: a Handbook for Instructors of Industrial and Vocational Subjects. Philadelphia, London: J.B. Lippincott Company, 1919. 373 p.
3. *Anderson P.* Complexity Theory and Organization Science // Organization Science. 1999. Vol. 10. Iss. 3. Pp. 216–232.
4. *Axelrod R., Cohen M.* Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier. New York: The Free Press, 2000.
5. *Deming W.E.* Elementary Principles of the Statistical Control of Quality: a Series of Lectures. Tokyo: Nippon Kagaku Gijutsu Remmei, 1950. 103 p.
6. *Deming E.* Out of the Crisis. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
7. *Foerster von H., Pörksen B.* Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners: Gespräche für Skeptiker. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 1998. Pp. 114–115.
8. *Freiling C., Fischer J.* Geht nicht — geht nicht!: Veränderungen erfolgreich managen; aus der Praxis — für die Unternehmenspraxis. Linz: Trauner, 2001. P. 29.
9. *Glasl F.* Organisationsentwicklung. Wien: Verlag Paul Haupt, 1975.
10. *Glasl F., Lievegoed B.* Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, 1993.
11. *Greiner L.* Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. Iss. 4. Pp. 37–46.
12. *Haken H.* Synergetics. An Introduction. Nonequilibrium Phase Transitions in Physics, Chemistry and Biology. 3. Aufl. Berlin: Springer, 1983.
13. *Mandelbrot B.* Fractals: Form, Chance and Dimension. San Francisco: W.H. Freeman and Co, 1977. 365 p.
14. *March J.G.* Exploration and Exploitation in Organizational Learning // Organization Science. 1991. Iss. 2. Pp. 71–87.
15. *McGregor D.* Der Mensch im Unternehmen. Düsseldorf, 1970.
16. *Miller L.* Lean Culture — The Leader's Guidebook. Annapolis, Maryland, 2011. 251 p.
17. *Miller L.* Toyota Kata, Team Kata, and Levels of Complexity / Posted by Lawrence M. Miller. 2014. URL: <http://www.lmmiller.com/toyota-kata-team-kata-levels-complexity>.
18. *Perrow C.* Complex Organizations: A Critical Essay. Glenville, Illinois: Scott, Foresman & Co, 1972.
19. *Drucker P.F.* A New Discipline // Success! 1987. January — February.

20. *Plowman D., Duchon D.* Dispelling the Myths about Leadership: From Cybernetics to Emergence // *Complexity Leadership*. 2008. Pp. 129–154.
21. *Reynolds C.* Flocks, Herds, and Schools: A Distributed Behavioral Model // *Computer Graphics*. 1987. Vol. 21. Iss. 4. Pp. 25–34.
22. *Rother M.* The Coaching Kata: Leaders as Teachers // *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. New York: McGraw-Hill, 2010. 336 p.
23. *Rother M.* Toyota kata: Managing people for improvement, adaptiveness and superior results. New York: McGraw-Hill, 2010. 306 p.
24. *Сазерленд Дж.* Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. М. Гескиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 288 с.
25. *Simon H.* The Sciences of the Artificial. Cambridge: MIT Press, 1969.
26. *Snowden D.J., Boone M.E.* A Leader's Framework for Decision Making // *Harvard Business Review*. 2007. Iss. 85(11). Pp. 68–76.
27. *Sorokin P.A.* Social and Cultural Dynamics. Vol. 1–4. N.Y.: American Book Company, 1937–1941. Vol. 4. P. 602.
28. *Trompenaars F., Hampden-Turner C.* Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd., 265 p.
29. *Адлер Ю.П., Маркова Е.В., Грановский Ю.В.* Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий. М.: Наука, 1971. 283 с.
30. *Акофф Р., Эмери Ф.* О целеустремленных системах / пер. с англ. М.: Советское радио, 1975.
31. *Ананьев Б.Г.* Человек как предмет познания. 3-е изд. Л.: Изд-во ЛГУ, 1968. 339 с.
32. *Анохин П.К.* Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем / *Принципы системной организации функций*. М.: Наука, 1973.
33. *Безручко П.* Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой. М.: Альпина Паблишер, 2019. 368 с.
34. *Бек Д., Кован К.* Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерами и изменениями / пер. с англ. BestBusinessBooks, 2010. 419 с.
35. *Белановский С.А., Никольская А.В.* К дискуссии о фокус-группах // *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. 2022. № 3. С. 373–393. URL: [https:// doi.org/10.14515/monitoring.2022.3.1994](https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.3.1994).
36. *Белинцев Б.Н.* Физические основы биологического формообразования. М.: Наука, 1991. 256 с.
37. *Варнеке Х.-Ю.* Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / пер. с нем. М.: МАИК «Наука/Интерпериодика», 1999. 280 с.
38. *Вумек Дж., Джонс Д., Рус Д.* Машина, которая изменила мир. Мн.: Попурри, 2007. 384 с.
39. *Вэнс Э.* Илон Маск: Tesla, SpaceX и дорога в будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 400 с.

40. *Гараедаги Д.* Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса / пер. с англ. Е.И. Недбальская. Минск: Гревцов Букс, 2010. 480 с.
41. *Гераськина И.Н.* Синергетический менеджмент — современный концептуальный подход к развитию предприятия // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 22. С. 32–38.
42. *Глазл Ф., Ливехуд Б.* Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.
43. *Голви Т.* Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / пер. с англ. Т. Гутниковой. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 256 с.
44. *Гонova М.С., Хутов Р.М.* Синергетический менеджмент // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. Тамбов, 2015. С. 36–41.
45. *Гудз Н.А., Кондратьев Э.В., Новиков К.В.* От выталкивания к вытягиванию: как реализовать Lean-проект за три месяца // Методы менеджмента качества. 2023. № 5. С. 24–30.
46. *Деминг Э.* Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ.; науч. ред. Ю. Рубаник, Ю. Адлер, В. Шпер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.
47. Дети новой России: молодежный экономический лагерь / С.Д. Резник и др.; Комплексная система непрерывной практической подготовки молодежи. Пенза: ПГАСА, 2003. 24 с.
48. *Джексон Т.* Хосин Канри: как заставить стратегию работать / пер. с англ.; под ред. И. Попеско. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 248 с.
49. *Добронравова И.С.* Физика живого как феномен постнеклассической науки URL: <http://spkurdyumov.ru/philosophy/fizika-zhivogo-kak-fenomen-postneklassicheskoy-nauki/>.
50. *Евенок Л.И.* Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Бизнес-образование. 1996. № 1. С. 22–29.
51. *Иванова Т.Ю., Коротков Э.М., Приходько В.И.* Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. М.: Юрайт, 2017. 331 с.
52. *Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Яшин Н.С.* Кибернетико-синергетический подход в современном менеджменте // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2005. № 10. С. 40–42.
53. *Йенг Д.* Как чашка за чашкой строилась Starbucks / пер. с англ. М.: Альпина Диджитал, 2012.
54. *Имаи М.* Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 346 с.
55. *Имаи М.* Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 274 с.
56. *Имаи М.* Стратегический кайдзен. Как изменить ДНК компании и стать лидером отрасли / пер. с англ. М.: Альпина диджитал, 2021.

57. *Клейнер Г.Б.* Системные основы цифровой экономики // *Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (Специальный выпуск. Декабрь).* 2017. С. 11–21.
58. *Князева Е.Н., Курдюмов С.П.* Основания синергетики: Синергетическое мировидение. М.: ЛИБРОКОМ, 2009. 256 с.
59. *Князева Е.Н., Курдюмов С.П.* Основания синергетики: Человек, конструирующий себя и свое будущее. М.: ЛИБРОКОМ, 2014. 264 с.
60. *Кондратьев Э.В., Савельева И.В.* Практики регулярного менеджмента в рефлексивной среде // *Стандарты и качество.* 2025. № 3. С. 68–74.
61. *Кондратьев Э.В.* Взгляд на управленческие патологии через призму бережливого производства // *Проблемы теории и практики управления.* 2015. № 3. С. 109–118.
62. *Кондратьев Э.В.* Вызовы и возможности современного наставничества // *Стандарты и качество.* 2024. № 13. С. 88–91.
63. *Кондратьев Э.В., Гудз Н.А., Якомаскина М.А.* Диагностика предприятия как средство управления организационной политикой совершенствования // *Russian Journal of Management.* 2016. Т. 4. № 3. С. 257–265.
64. *Кондратьев Э.В.* Картирование потока создания ценности: искусство различения // *Методы менеджмента качества.* 2020. № 11. С. 18–22.
65. *Кондратьев Э.В.* Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход: монография. М.: Академический проект, 2016. 352 с.
66. *Кондратьев Э.В.* Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: монография. Пенза: ПГУАС, 2012. 337 с.
67. *Кондратьев Э.В.* Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография. М.: РИОР, 2015. 395 с.
68. *Кондратьев Э.В., Макарова А.Г.* Управленческие циклы и полная функция управления // *Друкерровский вестник.* 2024. № 2. С. 12–28.
69. *Кондратьев Э.В., Митрофанов Н.А.* Самообучающийся субъект — катализатор развития организации // *12th DQM International Conference Life Cycle Engineering and Management ICDQM-2021.* Čačak: Research Center of Dependability and Quality Management DQM, 2021. 389 с. С. 57–63.
70. *Кондратьев Э.В., Митрофанов Н.А.* Фрактальный секрет «живой» системы практик регулярного менеджмента // *Стандарты и качество.* 2022. № 11. С. 56–62.
71. *Кондратьев Э.В., Митрофанов Н.А., Монахова Н.А.* Целостность управления или сознательный путь от задачи до вызова // *Методы менеджмента качества.* 2024. № 7. С. 16–21.
72. *Кондратьев Э.В., Монахова Н.А.* Синергия командной работы: проникновение в зону неизвестности // *Методы менеджмента качества.* 2019. № 5. С. 38–42.
73. *Кондратьев Э.В., Монахова Н.А., Гудз Н.А.* Программа «TWI по-русски»: запускаем целостное управление производственным процессом // *Методы менеджмента качества.* 2023. № 4. С. 20–27.

74. *Кондратьев Э.В., Новиков К.В.* 5S многоликий: от индикаторов до производственной культуры // Методы менеджмента качества. 2016. № 6. С. 12–19.
75. *Кондратьев Э.В., Новиков К.В.* Группы и команды в бережливом производстве, или один в поле не воин // Методы менеджмента качества. 2017. № 6. С. 14–17.
76. *Кондратьев Э.В., Новиков К.В.* Непрерывное совершенствование в современном производстве // Методы менеджмента качества. 2015. № 10. С. 4–11.
77. *Кузнецов Б.Л.* Синергетический менеджмент — технология управления прорывами // Синергетика и научное прогнозирование. М.: Проспект, 2004. URL: <http://spkurdyumov.ru/forecasting/sinergeticheskij-menedzhment/>.
78. *Кэмпбелл Дж.* Тысячеликий герой. СПб.: Питер, 2018.
79. *Лайкер Дж., Майер Д.* Талантливые сотрудники: Воспитание и обучение людей в духе Дао Toyota / пер. с англ., под ред. С.В. Турко. М.: Альпина Паблишер, 2008/2015. 294 с.
80. *Лайкер Дж., Трахилис Й.* Лидерство на всех уровнях бережливого производства. Практическое руководство. М.: Альпина Паблишер, 2018. 336 с.
81. *Лайкер Дж., Хосеус М.* Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / сокр. пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. 354 с.
82. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 432 с.
83. *Лепский В.Е.* Аналитика сборки субъектов развития. М.: Когито-Центр, 2016. 130 с.
84. *Лепский В.Е.* Общественное участие в саморазвивающихся полисубъектных средах. М.: Когито-Центр, 2019. 141 с.
85. *Лепский В.Е.* Эволюция представлений об управлении (методологический и философский анализ). М.: Когито-Центр, 2015. 107 с.
86. *Лукиянова И.Е., Овчаренко В.А.* Антропология: учеб. пособие / под ред. Е.А. Сигиды. М.: ИНФРА-М, 2008. 240 с.
87. *Луман Н.* Понятие общества // Проблемы теоретической социологии / под ред. А.О. Бороноева. СПб., 1994. С. 25–42.
88. *Мандельброт Б.* Фрактальная геометрия природы. М.-Ижевск: Ижевский институт компьютерных исследований, НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», 2010. 656 с.
89. Марафон «Комплексное управление проектами», модуль 1. Вызов проекта. URL: https://vk.com/video/playlist/-212569714_6?z=video-212569714_456239042%2Fclub212569714%2Fpl_-212569714_6.
90. *Матурана У., Варела Ф.* Дерево познания / пер. с англ. Ю.А. Данилова. М.: Прогресс-Традиция, 2001. 224 с.
91. *Мацусита К.* Принципы успеха / пер. с англ. 9-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2017. 127 с.
92. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. Л.И. Евенко. М.: Дело, 1997.
93. *Моисеев Н.Н.* Человек и ноосфера. М., 1990.

94. *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. А. Трактинского. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 384 с.
95. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. с англ. А.Н. Нестеренко; под ред. Б.З. Мильнера. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
96. Основы социологии. Т. 1. Ч. 2. С. 54. URL: <https://avidreaders.ru/read-book/osnovy-sociologii.html> (дата обращения: 12.12.2024).
97. Основы стандартизации: учебник для техникумов / под ред. В.В. Ткаченко. М.: Издательство стандартов, 1986. 328 с. С. 15.
98. *Петров В.М.* Теории решения изобретательских задач — ТРИЗ. Изд. 2-е, испр. и доп. М.: Издательские решения, 2018. 720 с.
99. *Петровский В.А.* Человек над ситуацией. М.: Смысл, 2010. 559 с. С. 541.
100. *Петровский В.А.* Личность в психологии: парадигма субъектности: учебное пособие для студентов вузов. Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. 509 с.
101. *Попова А.* Регулярный менеджмент. Результаты первого всероссийского исследования. URL: <https://industry-consulting.ru/blog-58>.
102. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с. С. 93–104.
103. *Пригожин И., Стенгерс И.* Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / под общ. ред. и с послесл. В.И. Аршинова, Ю.Л. Климонтовича, Ю.В. Сачкова. Изд. 7-е. М.: Едиториал УРСС, 2014. 304 с. С. 155.
104. Применение аналитических панелей для мониторинга загруженности диагностического оборудования отделений лучевой диагностики медицинских организаций / Ю. Васильев, Г. Иванова, А. Владзимирский и др. // Менеджмент качества в медицине. 2024. № 2. С. 77–84.
105. Проблемы субъекта в постнеклассической науке / под ред. В.И. Аршинова и В.Е. Лепского. М.: Когито-Центр, 2007. 446 с.
106. Производственная система СИБУРа: Инструмент «Улучшения малыми шагами» // Управление производством. 25.08.2014. URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/malye-shagi.html.
107. *Пуанкаре А.* Наука и гипотеза / пер. с фр.; под ред. и с предисл. А.Г. Генкеля. Изд-во стереотип. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2018. 240 с. С. 133–135.
108. Развитие бережливых производственных систем в России: новые модели и методы / под ред. Ю.П. Адлера, Э.В. Кондратьева. М.: Академический проект, 2020. 207 с.
109. Резонанс // Физическая энциклопедия / гл. ред. А.М. Прохоров. М.: Большая Российская энциклопедия. Т. 4. С. 308.
110. *Ротер М.* Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. СПб.: Питер Пресс, 2014. 304 с.
111. *Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г.* Глубинное интервью как инструмент оценки управленческой готовности // Коммуникология. 2020. Т. 8. № 4. С. 80–98. DOI: 10.21453/2311-3065-2020-8-4-80-98.

112. *Смелов В.Ю., Шнер В.Л.* Шухарт + Тагути vs контроль допусков: два подхода к оценке качества // Стандарты и качество. 2022. № 8. С. 107–109.
113. *Сухомлинский В.А.* Сердце отдаю детям. Изд. 4-е. Киев: Радянська школа, 1973.
114. *Такеда Х.* Синхронизированное производство / пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 288 с.
115. *Талёб Н.Н.* Антихрупкость. М.: КоЛибри, 2015. 770 с.
116. *Талёб Н.Н.* Рискую собственной шкурой. Скрытая асимметрия повседневной жизни. М.: Азбука-Аттикус, 2018. 370 с.
117. *Теслинов А.Г.* Концептуальное мышление как феномен культуры // Никаноровские чтения: Первая научно-практическая конференция Школы КАиП СОУ: Москва, 12–13 сентября 2015 г.: сборник статей. М.: ДиБиЭй-Концепт, 2015. С. 26–30.
118. Толковый словарь В.И. Даля. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc2p/220622>.
119. Толковый словарь Д.Н. Ушакова. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/770998>.
120. *Тошевская О.Ю.* Геймификация: игровой подход с деловыми целями // Business Excellence. 2024. № 2. С. 30–34.
121. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
122. *Фидельман Г.Н., Дедиков С.В., Адлер Ю.П.* Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2010. 186 с.
123. Форум Деминга: стратегия качества для России: коллективная монография / Ю.П. Адлер, Д.В. Маслов, И.Г. Назарова и др.; под общ. ред. Ю.П. Адлера, Д.В. Маслова. Астрахань: Астраханский университет, 2009. 261 с.
124. *Хакен Г.* Информация и самоорганизация. Макроскопический подход к сложным явлениям. М.: УРСС: Ленанд, 2014. 320 с.
125. *Хакен Г.* Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии. — Москва-Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2003. 320 с.
126. *Чиксентмихайи М.* Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина Паблишер, 2018. 464 с.
127. *Эшби У.Р.* Введение в кибернетику / пер. с англ. Изд. 4-е. М.: ЛИБРОКОМ, 2009.
128. *Якокка Л., Новак У.* Карьера менеджера / пер. с англ. Изд. 2-е. Минск: Попурри, 2002. 448 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
----------------------	----------

Часть 1. ПОЗНАВАЯ СЛОЖНОСТЬ

Глава 1. СИНЕРГЕТИЧЕСКОЕ МИРОВИДЕНИЕ.....	10
--	-----------

1.1. Современность и изменения в мировоззрении.....	10
1.2. Оттолкнувшись от основ мировосприятия	11
1.3. Изучение сложных систем.....	14
1.4. Ограничение прогнозирования сложности.....	15
1.5. Сложность в простоте.....	21
1.6. Порядок через хаос	22
Основные выводы по главе	27

Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ	28
--	-----------

2.1. Организации как сложные системы	28
2.2. Свойства современной организации	32
2.3. Где скрываются источники развития?	37
2.4. Менеджмент адаптируется к сложности	40
2.5. Менеджмент в контексте сложности	41
2.6. Полная функция управления с синхронизацией	43

Глава 3. СУБЪЕКТНОСТЬ И СРЕДА.....	47
---	-----------

3.1. Среду и синергию формируют люди	47
3.2. Мировоззрение субъекта и управление в активно-рефлексивной среде	49
3.3. Общественное участие в саморазвивающихся полисубъектных средах	55
3.4. Целостность функциональных систем и предвидение	58
3.5. Сообразность субъектности.....	60
Резюме	66

Часть 2.
В ПОИСКАХ СИНЕРГИИ:
ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ

Глава 4. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ И МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ,
СПОСОБСТВУЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ..... 67

4.1. Разработка методики исследования управленческих практик на предприятиях России.....	67
4.2. Резонансные явления в деятельности организации	71
4.3. Управление временем	77
4.4. Чувственное познание и внутренний мир сотрудников	81
4.5. Восстановление целостного управления без разрывов	89
4.6. Преодоление страха трансформации	91
4.7. Направленность взаимодействия сотрудников	94
Основные выводы по главе	98

Глава 5. ПРИМЕНЕНИЕ ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА 101

5.1. Эволюционирование системы ПРМ	101
5.2. Применяемые практики регулярного менеджмента	102
5.3. Знание, использование и воспроизводство ПРМ.....	105
5.4. Проявленность практик регулярного менеджмента в модели «Полная функция управления»	107
Основные выводы по главе	118

Глава 6. ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК РЕАЛИЗАЦИЯ
ИЗМЕНЯЕМОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЯЕМЫМИ ПРОЦЕССАМИ 120

6.1. Суть процесса трансформации организации	120
6.2. Реализация изменяемой системы управления изменяемыми процессами	124
6.3. Структуры систематической трансформации.....	131
6.4. Методы передачи опыта	134
6.5. Фрактальность в структурах и практиках	138
Основные выводы по главе	139
Выводы по второй части	140

Часть 3. СОЗДАВАЯ БУДУЩЕЕ

Глава 7. СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	142
7.1. Предмет, ценности, принципы и методы	142
7.2. Управление и «точки сборки»	149
7.3. Предвидение и структуры-аттракторы	151
7.4. Синергетический менеджмент в эволюционной фазе и в фазовом переходе	157
7.5. Раскрытие целостного управленческого цикла	162
Основные выводы по главе	170
Глава 8. РЕЗОНАНСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	172
8.1. Резонанс и сила недеяния	172
8.2. Ката мониторинга	175
8.3. Резонансное управление в фазовом переходе	180
8.4. Хосин Канри предопределяет будущее	184
Резюме	186
Глава 9. ФРАКТАЙЛИНГ	187
9.1. Фракталы управляют сложностью	187
9.2. Определение фрактального	188
9.3. Формирование крупномасштабного дальнего действия: генератор и вариативность	190
9.4. Практика фрактального: процессы, коммуникации, обучение	193
9.5. Фрактальный и слои управленческой коммуникации на примере PDCA	195
9.6. Дуализм во фрактальном	197
9.7. Фрактальный и лидерство в условиях неопределенности	199
9.8. Слоистые структуры действия и синергетические эффекты	199
9.9. Как фрактальный повышает организационную эффективность	203
9.10. Примеры апробации фрактального	204
Резюме	205
Глава 10. СИСТЕМА ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	207
10.1. Управление, менеджмент и субъектность	207
10.2. Роль ПРМ в реализации 4 подсистем менеджмента	212
10.3. Фрактальная структура деятельности предприятия и практик регулярного менеджмента	213
10.4. Ключевые практики регулярного менеджмента	217

10.5. Линейный обход.....	218
10.6. Планерка	221
10.7. Постановка задачи и делегирование.....	227
10.8. Обратная связь (ОС)	229
10.9. Визуальное управление	230
10.10. Стратегирование Хосин Канри	235
10.11. Реализация системы ПРМ в компании	240
Глава 11. СИНЕРГИЯ ОБУЧЕНИЯ И ПЕРЕДАЧИ ОПЫТА	242
11.1. Воспроизводство знания и TWI	243
11.2. Путь сэнсэя и ката менеджмента	246
11.3. Синергия группы: проникновение в неизвестное	257
11.4. «Трехкомпонентная вакцина эффективности труда» в рефлексивной среде	263
Резюме	271
Глава 12. ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	272
12.1. Кейс «Стратегирование в стиле Хосин Канри».....	272
12.2. Кейс «Команды преобразований в управлении непрерывным совершенствованием»	283
12.3. Кейс «Наставничество по-новому — как система “TWI по-русски” утопила кадровый голод»	288
Резюме	301
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	302
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	307
ПРИЛОЖЕНИЯ	314
Приложение А. Глубинное интервью: «Исследование управленческих практик на предприятиях России»	314
Приложение Б. Гайд фокус-группы «Исследование управленческих практик на предприятиях России»	319
Приложение В. Аттракторы развития предприятия: эволюционная динамика управляющих норм	323
Сведения об авторах	329

Научное издание

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ: ОТ МЕТОДОЛОГИИ К ПРАКТИКЕ

Монография

Оригинал-макет подготовлен в Издательском Центре РИОР

Подписано в печать 07.11.2025.

Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.

Печать цифровая. Усл. печ. л. 21. Уч.-изд. л. 21,8.

Тираж 500 (I – 50) экз. Заказ № 00000

ООО «Издательский Центр РИОР»

127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В.

E-mail: info@riorp.ru <https://www.riorpub.com>