

# Формирование модели менеджмента М4.0 как новой управленческой парадигмы постиндустриальной экономики

Тебекин Алексей Васильевич 

доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор  
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Институт повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, Академии труда и социальных отношений, Москва, Россия  
E-mail: Tebekin@gmail.com

Митропольская-Родионова Надежда Владимировна 

кандидат экономических наук, доцент  
Одинцовского филиала Московского государственного института международных отношений (университета),  
Одинцово, Россия  
E-mail: n.v.mitropolskaya-ro@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.

формирование, модель менеджмента М4.0, новая постиндустриальная экономика, цели деятельности в рыночной среде, управленческая парадигма, характер принятия управленческих решений, развитие организационных структур

## АННОТАЦИЯ.

Актуальность представленного исследования определяется тем, что в современных условиях постиндустриальной эпохи существенные изменения претерпела практика менеджмента, требующая адекватного модельного описания. Целью представленной работы является модельное описание развития современного менеджмента, отвечающего реалиям управления социально-экономическими системами в постиндустриальную эпоху. Научная новизна полученных результатов заключается в том, что на основе исследования сущности и содержания моделей поколений М1.0, М2.0 и М3.0, сформированных в XX веке, в результате выявления значимых признаков обоснована модель менеджмента М4.0, адекватно отражающая процессы управления в современных условиях постиндустриального развития как минимум в трех направлениях: цели деятельности в рыночной среде; характер принятия управленческих решений; развитие организационных структур. Показано, что в части целей деятельности в рыночной среде в модели М4.0 необходимо не только продолжение конкурентной борьбы компании на уже существующих рынках, но и с создание сегментов новых, ранее не существовавших рынков, при возрастающем рыночном спросе. В части принятия управленческих решений в модели М4.0 делается акцент на заинтересованность компаний в поиске, удержании и развитии талантливых сотрудников, способных принимать управленческие решения в возникающих нестандартных ситуациях развития, когда автоматизированные системы не способны вырабатывать управленческие решения. В части развития организационных структур в модели М4.0 рассматривается комбинация холакратического менеджмента для сегментов новых рынков при сохранении общей централизация управления основными ресурсами. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования для дальнейшего описания моделей развития менеджмента, отражающих реалии развития экономики в постиндустриальную эпоху.

JEL codes: F02; F21; F3; F5; G15

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-44-61>

Для цитирования: Тебекин, А.В. Формирование модели менеджмента М4.0 как новой управленческой парадигмы постиндустриальной экономики /А.В. Тебекин, Н.В. Митропольская-Родионова - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.44-61. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

## Введение

В современных условиях постиндустриальной эпохи существенные изменения претерпела практика менеджмента [29,35], требующая адекватного его теоретического развития, включая

модельное описание. К сожалению, существующие модели менеджмента описывают процессы управления применительно к индустриальной экономике, в то время как в настоящее время интенсивно развиваются процессы развития постиндустриальной экономики. Указанное несоответствие и предопределило выбор темы исследования.

### **Цель исследования**

Целью представленной работы является модельное описание развития современного менеджмента, отвечающего реалиям управления социально-экономическими системами в постиндустриальную эпоху.

### **Методическая база исследований**

Методическую основу исследований составили известные научные работы, посвященные рассмотрению моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0 таких авторов как Андруник А.П., Гагарина М.В. [11], Аппело Ю. [12], Баранов А., Партин Р. [13], Гумерова А.С. [16], Давыдова Т.В. [17], Мэнсфилд Э. [27], Сафонов А. [31], Семина К.С. [32], Хэмел Г. [3], а также информационно-аналитические материалы по теме исследования [1,4-6,10,14,22-25,28,30].

### **Основные результаты исследований**

Проведенные исследования показали, что в настоящее время существует достаточно широкий спектр классификационных признаков, определяющих состав моделей менеджмента.

В качестве наиболее распространенных признаков классификации моделей менеджмента выделяются:

- вид преобладающей собственности на средства производства (капиталистическая, корпоративная социалистическая);
- масштаб (иерархический уровень) объекта управления (макроэкономический, мезоэкономический, микроэкономический уровень);
- место человека в системе производительных сил (первобытнообщинный строй, рабовладельческий строй, феодальный строй, индустриальная эпоха, постиндустриальная эпоха);
- направление развитие организации (снабжение, производство, сбыт, инновационные разработки, финансирование и т.д.);
- опора на постулаты различных школ менеджмента (школа научного управления, школа административного управления, школа человеческих отношений и т.д.);
- отношение к человеку как к участнику процесса создания добавленной стоимости (использование мотивационных теорий поля «Х», «У», «Z», организационного роста, социального пространства, структурно-динамической модели и т.д.);
- пространство анализируемых в моделях факторов (внешняя и внутренняя среда, сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, конкурентные позиции, перспективы рынка, перспективы развития и риски, и т.д.);
- реакция на изменения во внешней среде (адаптивные, динамические, консервативные, ситуативные и т.д.);
- следование идеям различных концепций менеджмента (концепция эмпирического подхода, концепция системного подхода, концепция поведенческого подхода, концепция ситуационного подхода, концепция культуры управления, концепция инновационного подхода, концепция управления по целям, концепция управления на основе информационных технологий, концепция управления на основе комбинаторного подхода, концепция управления на основе использования человеческого капитала, концепция управления на основе использования интеллектуального капитала организации и др.);
- степень рыночного влияния на экономику (рыночная либеральная, рыночная социальная, рыночная с элементами государственного регулирования, модель государственного управления с

развитыми рыночными отношениями, модель централизованного государственного планового управления с элементами рынка, планово-административная модель);

- стиль реализации властных полномочий (авторитарный, делегирующий, наставнический, сотрудничающий и др.);
- страновые особенности управления (американская модель, европейские модели, японская модель и др.);
- учет менталитета и системы ценностей поколений работников (победители, молчуны, бумеры, неизвестные, миллениумы, дети Индиго);
- фаза цикла индустриальной эпохи (начальная фаза М 1.0, фаза расцвета М 2.0, завершающая фаза М 3.0);
- функциональная направленность (планирование, организация, контроль и др.);
- характер описания (графические, дескриптивные, функциональные и др.);
- целеполагание (одноцелевые и многоцелевые);
- и т.п.

Проведенные исследования показывают, что только несколько из известных вариантов классификаций моделей менеджмента отражают в явном виде динамику рыночного развития. Причем наиболее сфокусировано динамику развития моделей менеджмента как процессов (в отличие, например, от концептуальных моделей) описывают модели, учитывающие фазы цикла индустриальной эпохи (М 1.0, М 2.0, М 3.0).

Проведенные исследования показали, что в настоящее время в научной литературе три поколения моделей менеджмента, учитывающие фазы цикла индустриальной эпохи, – механистическая (М1.0), биологическая (М2.0) и социальная (М3.0), нашли достаточно широкое отражение. Описание указанных моделей представлено на рис.1 [31].



**Рисунок 1** – Описание поколений моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0

Источник: [31]

Результаты выполненной систематизации основных характеристик моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0, дающие их сравнительное представление, приведены в табл.1.

**Таблица 1** – Сравнительная характеристика поколений моделей менеджмента М1.0, М2.0, М3.0

| Основные характеристики                    | Поколение моделей менеджмента   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | М1.0  | М2.0  | М3.0   |
| Причины, обусловившие формирование модели  | Оформление фундаментальных основ классического менеджмента  | Необходимость обновления менеджмента в связи с ростом насыщения рынка   | Необходимость радикальных изменений менеджмента, обусловленное завершением эпохи индустриализации  |
| Основные представители моделей менеджмента | И. Ансофф, А. Гастев, П. Друкер, Д. Маккалум, Т. Питерсон, Ф. Тейлор, Р. Уотернен, Г. Форд и др.  | Э. Абрахамсон, Т. Браун, Д. Вулф, С. Джервестон, К. Прахалад, Л. Рид, А. Слоун, Т. Стюарт, Т. Оно, Г. Хэмел и др.   | Ю. Аппело, Р. Акофф, Дж. Магидсон, Г. Эддисон и др.  |
| Основные допущения                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая стабильность внешней среды, обеспечивающая предсказуемость протекающих процессов;</li> <li>- содержание и объем выполняемых задач определен заранее;</li> <li>- иерархическая система управления в сочетании со стабильностью источников конкурентного преимущества, основной задачей управления является поиск рациональной с точки зрения эффективности использования имеющихся ресурсов и компетенции стационарной структуры организации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост изменчивости внешней среды;</li> <li>- изменение состава и объема выполняемых задач;</li> <li>- непрерывная оптимизация системы, требующая отхода от механистической системы</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень неопределенности внешней среды, требующий:</li> <li>- использования сценарных подходов к стратегическому планированию деятельности;</li> <li>- открытости организационной системы (учета интересов стейкхолдеров) при принятии решений;</li> <li>- формирование системы ценностей и организационной культуры, ориентированных на инновационный подход развития</li> </ul> |

| Основные характеристики     | Поколение моделей менеджмента   |   |  |
|-----------------------------|---|---|--|
|                             | М1.0  | М2.0  | М3.0   |
| Базовые принципы управления | <ul style="list-style-type: none"> <li>- принцип контроля,</li> <li>- принцип иерархии (управление сверху вниз),</li> <li>- принцип иерархии,</li> <li>- принцип четкого распределения ролей</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- принцип иерархии</li> <li>- принцип фокусировки на личности сотрудника, его заинтересованности в результатах своего труда, в повышении профессиональных навыков сотрудников</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- принцип сетевого управления, модель которой пришла на смену иерархической;</li> <li>- принцип сетевого управления, модель которой пришла на смену иерархической;</li> <li>- принцип фокусировки на людях взаимоотношениям между ними (как внутри организации, там и во внешней среде) взамен уделения приоритетного внимания организационной структуре и достижению рубежных финансовых результатов;</li> <li>- принцип обеспечения гибкости и адаптивности компании к быстро изменяющимся рыночным условиям</li> </ul> |

Проанализируем основные характеристики моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0.

В модели менеджмента М1.0 в качестве главного объекта управления рассматриваются индивидуальные трудовые позиции работников как базовых элементов организации. То есть делается упор на управление людьми, использование их индивидуальных действий и навыков.

Кроме того, модели менеджмента М1.0 присущи следующие основные характеристики:

- акцент на использование четкой структуры, реализацию процедур и правил (включая регламентацию условий труда);
- доминирование этноцентричного типа мышления, когда мировоззрение, присущее собственной культуре рассматривается как образец (эталон) относительно которого рассматривается и выносится суждение о людях других культур и их действиях;
- иерархическая (вертикально выстроенная) система управления;
- использование стандартизированной системы стимулирования труда и построения карьерной лестницы сотрудников;
- использование формальных процедур планирования;

- опора на завоеванное доверие;
- ориентация на организацию вертикальных потоков движения информации;
- ориентация на стабильные организационные отношения (использование традиционных структур);
- ориентация на узкую специализацию работ, означающую узкий диапазон контроля;
- ориентация на формирование цепочки создания ценностей в локальной (местной) среде;
- осуществление взаимодействия с внешней средой специалистами;
- осуществление формализованного иерархического контроля и координации;
- преобладание рутинных задач;
- рассмотрение частного бизнеса, государственного сектора и некоммерческих организаций как самостоятельных объектов управления;
- реализация внутриорганизационных стратегий;
- реализация культуры однотипного поведения;
- соблюдение строгой иерархии в принятии и реализации управленческих решений;
- строгое определение границ организации.

В целом следует признать, что модель менеджмента М 1.0 достаточно подробно отражает содержание процессов управления на начальной фазе (фазе роста) индустриальной эпохи.

Далее проанализируем модель менеджмента М2.0.

В модели менеджмента М2.0 в качестве главного объекта управления рассматривается группа сотрудников – команда.

Кроме того, модели менеджмента М2.0 присущи следующие основные характеристики:

- реализация сетевых отношений с внешней средой;
- организация движения потоков информации во всех направлениях;
- принятие решений там, где для этого есть необходимая информация;
- акцент на реализацию процессов, ориентированных на результат и эффекты;
- обеспечение гибкого графика работы;
- обеспечение гибкости и вариативности в развитии карьеры сотрудников;
- реализация индивидуального подхода к стимулированию труда;
- ориентация на многообразие мнений и суждений сотрудников при обсуждении проблем и принятия решений;
- ориентация на мультикультурное мышление и поведение;
- ориентация на глобальное мышление как элемент культуры всех сотрудников в глобальной среде;
- реализация межстрановых цепочек создания добавленной стоимости (ценностей).

Необходимо отметить, что модель менеджмента М 2.0 учитывает и раскрывает особенности содержания процессов управления в фазе расцвета (фазе наивысшей эффективности) индустриальной эпохи.

Сравнение моделей менеджмента М1.0 и М2.0 в интерпретации Хэмела Г. представлено на рис.2 [3].



**Рисунок 2** – Сравнение моделей менеджмента М1.0 и М2.0 в интерпретации Хэмела Г.

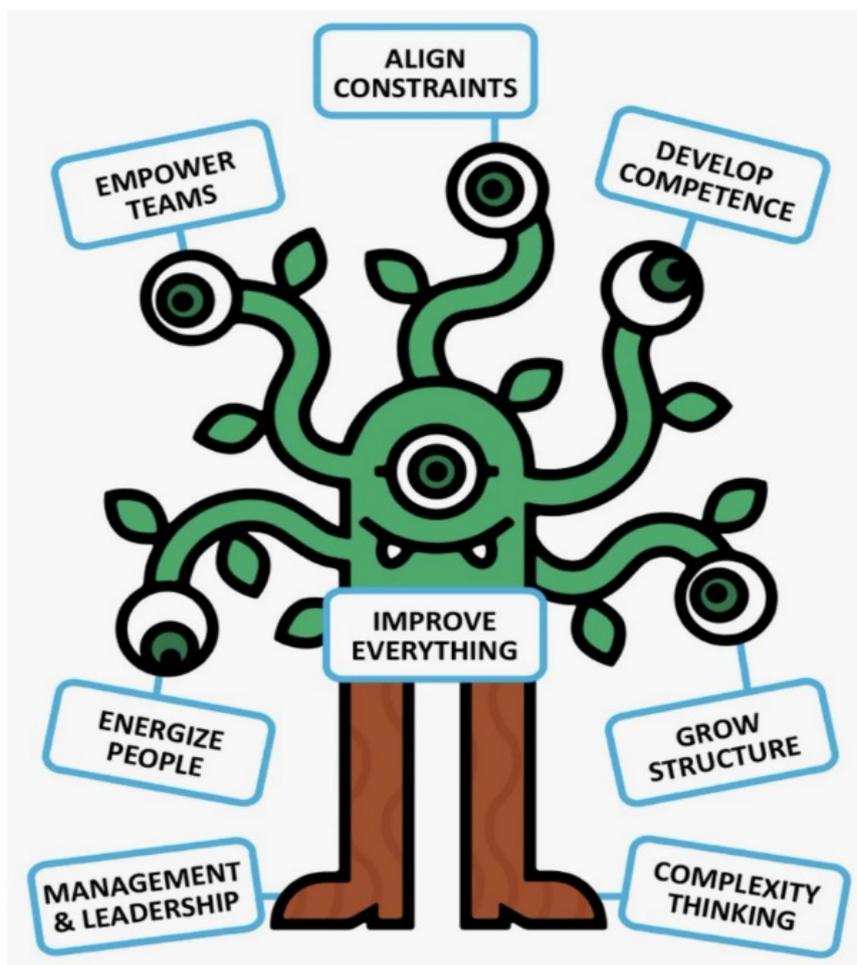
Источник: [3]

В модели менеджмента М3.0 в качестве главного объекта управления рассматривается взаимодействие между людьми.

Кроме того, модели менеджмента М3.0 присущи следующие основные характеристики:

- обеспечение функциональности исходя из представления о том, что лучшие продукты создаются при условии вовлечения стейкхолдеров в процесс создания;
- достижения качества продукции за счет организации и обеспечения совершенства всех процессов в организации;
- отказ от четких временных регламентов и сроков в реализации проектов с ориентацией на организацию работ «спринтами»;
- оперативная реакция на изменение ценности предлагаемой продукции и реализуемых бизнес-моделей во времени;
- реализация процессного подхода, при котором жесткое планирование замещается ориентацией на результат за счет реализации постоянных улучшений.

Графическое представление модели менеджмента М3.0 по Юргену Апелло, именуемое шестиглазый монстрик Марти, приведено на рис.3 [12].



**Рисунок 3** – Графическое представление модели менеджмента М3.0 (шестиглазый монстрик Марти) по Юргену Апелло

Источник: [12]

Далее проанализируем модель менеджмента М2.0.

В модели менеджмента М3.0 Ю. Апелло (рис.3), базирующейся на двух опорах (менеджмент и лидерство – с одной стороны, и сложность мышления – с другой стороны) взгляд каждого «глаза» сфокусирован на своей зоне ответственности:

- вовлечение (путем придания менеджерами людям позитивной энергии от ожидания перспектив решения поставленных задач),

- наделение властью и полномочиями (расширения полномочий команд),
- соблюдение границ (настройка ограничений),
- осуществление непрерывных улучшений,
- развитие компетенций,
- развитие (выращивание) структур.

В целом следует признать, что модель менеджмента М 3.0 достаточно подробно отражает содержание процессов управления на конечной (завершающей) фазе развития индустриальной эпохи.

Используемая сравнительная характеристика моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0, демонстрирующая смещение используемой в них парадигмы, представлена на рис.4.

| Сдвиг парадигмы                                    | Неразумная система.<br>Механистическая модель  | Система с одним разумом.<br>Биологическая модель                      | Мультиразумная система.<br>Социальная модель                  |
|--|--|---|---|
| Аналитический подход<br><br>Независимые переменные | Стандартизация рабочих процессов и деталей<br><br>Система массового производства Генри Форда | Разнообразие и рост<br><br>Дивизиональная структура Альфреда Слоуна   | Партисипативный менеджмент<br><br>Самообучающиеся организации |
| Системный подход<br><br>Взаимозависимые переменные | Общая оптимизация<br><br>«Вундеркинды» компании FORD<br>Исследование операций                | Гибкость и контроль<br><br>Система бережливого производства Таити Оно | Реконструкция<br><br>Интерактивный менеджмент Акоффа          |

**Рисунок 4** – Используемая сравнительная характеристика моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0, демонстрирующая смещение используемой в них парадигмы.

Источник: [22]

Проведенный анализ известных моделей менеджмента М1.0, М2.0, М3.0 позволил выявить следующие их недостатки, вызывающие необходимость их дальнейшего совершенствования и развития.

Во-первых, все из рассмотренных моделей менеджмента (М1.0, М2.0 и М3.0) были разработаны для описания индустриальной эпохи, характеризуя ее фазы:

- интенсивного развития (модель М1.0);
- вхождения в зону рыночного насыщения (модель М2.0);
- завершения эпохи индустриализации (модель М3.0).

Таким образом, существующий ряд моделей менеджмента не отражает в должной мере реалии менеджмента наступившей постиндустриальной эпохи.

Во-вторых, базовые характеристики каждой из моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0 являются в известной степени условными.

Так, например, в сравнении моделей менеджмента М1.0 и М2.0 в интерпретации Хэмела Г. (рис.2) замена местами организации и человека в логической цепочке весьма дискуссионна. И в первой фазе (М1.0), как и во второй (М2.0) именно человек создавал организацию, с одной стороны, а, с другой стороны, именно организация набирала людей для достижения намеченных целей. Так происходит и сегодня.

Кроме того, выделение в модели М2.0 в качестве конечного звена «влияния» тоже весьма

условно. Влияние не является финальным звеном, а лишь инструментом по достижению целей организации (в первую очередь прибыли для коммерческой организации) или иного полезного эффекта для некоммерческой организации. Это, с одной стороны. С другой стороны, влияние как способ достижения целей организации существовал всегда, включая доиндустриальные эпохи.

То же самое касается и смещения используемых в моделях менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0 парадигм (рис.4).

Рассматривая сравнительную характеристику моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0, демонстрирующую смещение используемых в них парадигм (рис.1, рис.4), с одной стороны, нельзя не отметить объективный последовательный рост насыщенности рынка, который сопровождался переходом от массового производства через крупно- и среднесерийное к мелкосерийному и даже единичному (уникальному). Что, собственно, и предопределило переход от индустриальной к постиндустриальной эпохе [26], опять-таки требующий эволюционное развитие систем менеджмента.

С другой стороны, и в социальной модели организации (М3.0) не исчезла необходимость в стандартизации работ, оптимизации процессов и использования теории исследования операций, присущих модели менеджмента М1.0. Также в современных моделях менеджмента сохраняются неподвластные времени, но приписываемые модели менеджмента М2.0:

- необходимость разнообразия (закон необходимого разнообразия У.Р. Эшби [2]),
- необходимость гибкости и адаптивности (agile) к изменяющимся условиям внешней среды;
- необходимость контроля получаемых результатов (в то время как необходимость планирования, организации и контроля в управлении деятельностью были признаны в Египте еще за четыре тысячи лет до нашей эры [20]);
- требования бережливости ресурсов, сформулированные в получившей широкое распространение системе «бережливое производство» Таити Оно [7], основы которой были описаны задолго до этого А.К. Гастевым [15], О.А. Ерманским [19] и Ф.У. Тейлором [9].

Следует отметить, что и сегодня в менеджменте постиндустриальной экономики, в соответствии с принципом кумулятивного эффекта в менеджменте как науке, не отпала необходимость в реализации большинства положений, присущих моделям М1.0, М2.0 и М3.0 (рис.4), начиная от поиска «вундеркиндов» (талантов, рис.5), как у Генри Форда в модели М1.0 (рис.1), и заканчивая интерактивным планированием Рассела Акоффа [8] в модели М3.0 (рис.4), базирующемся опять же на исследовании операций, присущем модели М1.0.

В-третьих, весьма дискуссионным в моделях менеджмента М1.0, М2.0, М3.0 является выделение в качестве полюсов аналитического подхода к управлению, преобладающего в модели М1.0, и системного подхода к управлению, якобы доминирующего в модели менеджмента М3.0 (см. рис.1). Очевидно, что реализации системного подхода в механистической модели организации будет гораздо эффективнее, чем в социальной модели, для которой более подойдет аналитический подход.

То же самое касается и поляризации в моделях менеджмента М1.0 и М3.0 независимых и взаимозависимых переменных (рис.1). Следует отметить, что исследование взаимной зависимости переменных и использование оценок их влияния на результат управления компанией осуществлялось задолго до формирования модели менеджмента М1.0. Для того, чтобы убедиться в этом достаточно обратиться к опыту научных финансового анализа (рис.6).

Учитывая объективную необходимость развития моделей менеджмента применительно к условиям постиндустриальной эпохи, в данном исследовании предлагается вариант модели менеджмента М4.0, отражающий развитие науки управления, востребованное современной практикой, как минимум в трех направлениях:

- цели деятельности в рыночной среде;
- характер принятия управленческих решений;
- развитие организационных структур.



**Рисунок 5** – Выделение цели «реализации потенциала каждого человека и развития его талантов» в составе национальных целей развития Российской Федерации, определенных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024г. №309.

Источник: составлен авторами на основе [34]

Основные характеристики предлагаемой модели менеджмента М4.0 применительно к трехуровневой системе управления организацией (также сохраняющей свою актуальность)

представлены в табл.2.



**Рисунок 6** – Направления некоторых сформировавшихся в XX веке научных школ финансового анализа.

Источник: составлен авторами

**Таблица 2** – Основные характеристики предлагаемой модели менеджмента М4.0

| Иерархический уровень управления | Цели деятельности в рыночной среде   | Характер принятия управленческих решений | Развитие организационных структур   |
|----------------------------------|--|--|---|
| Высший уровень                   | Определение рациональных пропорций развития компании на уже существующих рынках, с одной стороны, и создаваемых новых рынках, с другой стороны | Преимущественно автоматический           | Сочетание механистической и биологической моделей организационной системы |

| Иерархический уровень управления | Цели деятельности в рыночной среде                               | Характер принятия управленческих решений  | Развитие организационных структур                                      |
|----------------------------------|--|---|--|
| Средний уровень                  | Развитие компании на существующих рынках и освоение новых рынков | Автоматизированный с использованием возможностей нейросетевых систем  | Сочетание биологической и социальной моделей организационной системы   |
| Низовой уровень                  | Создание новых сегментов рынков                                  | Реализация креативных решений по тем проблемам, решение по которым (в силу их новизны) не обеспечиваются автоматизированными системам | Сочетание социальной и халократической моделей организационной системы |

Необходимость реализации характеристик предлагаемой модели менеджмента М4.0, представленных в табл.2, обусловлена следующими рыночными реалиями, присущими постиндустриальной экономике.

Во-первых, интенсификация процессов насыщения рынка в сочетании с развитием научно-технического прогресса приводит к необходимости осуществления деятельности, связанной не только с продолжением конкурентной борьбы компании на уже существующих рынках, но и с созданием сегментов новых, ранее не существовавших рынков, при возрастающем рыночном спросе. При этом, в соответствии с принципами GAP-анализа (табл.3) [33], во избежание высоких рисков компании, как правило, не осуществляют квантовый скачок с существующих рынков на совершенно новые, а осуществляют определение рациональных пропорций развития компании на уже существующих рынках, с одной стороны, и создаваемых новых рынках, с другой стороны (см. табл.2).

**Таблица 3** – Модель GAP-анализа, используемая компаниями для поиска наилучших рыночных ниш (брешей) в системе координат «продукт-рынок» исходя из соотношения рисков и возможностей развития [33]

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Совершенно новый продукт                   | Средний риск/<br>Несущественное развитие | Высокий риск/Среднее развитие               | Очень высокий риск/<br>Высокие темпы развития |
| Новый продукт, но связанный с существующим | Слабый риск/<br>Несущественное развитие  | Слабый риск/<br>Существенное развитие       | Высокий риск/ Среднее развитие                |
| Существующий продукт                       | Нет риска (изменений)/<br>нет развития   | Слабый риск/<br>Несущественное развитие     | Средний риск/<br>Несущественное развитие      |
| Продукт<br>Рынок                           | Существующий рынок                       | Новый рынок,<br>но связанный с существующим | Совершенно новый рынок                        |

Во-вторых, в условиях постепенного развития технологий шестого уклада компании крайне заинтересованы в поиске, удержании и развитии талантливых сотрудников («вундеркиндов» по Г. Форду – рис.4), способных создавать новые технологии, с одной стороны, и принимать управленческие решения в возникающих нестандартных ситуациях развития, когда автоматизированные системы

не способны вырабатывать управленческие решения [21].

В-третьих, до момента достижения элементами создаваемых новых сегментов рынка необходимой «критической массы», решение о выборе для них рациональных организационных структур преждевременно. Поэтому подавляющее большинство вопросов, связанных с развитием этих направлений, находится в руках инициаторов креативных идей, реализующих холакратический менеджмент [18]. Это, с одной стороны. С другой стороны, централизация управления основными ресурсами – не осталась в прошлом, как это демонстрируется при сравнении моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0 (см. рис.4).

### **Обсуждение результатов и выводы**

Исходя из того, что в современных условиях постиндустриальной эпохи существенные изменения претерпела практика менеджмента, требующая адекватного его теоретического развития, с одной стороны, а, с другой стороны, существующие модели менеджмента описывают процессы управления применительно к индустриальной экономике, в данном исследовании решалась задача модельного описания развития современного менеджмента, отвечающего реалиям управления социально-экономическими системами в постиндустриальную эпоху.

Проведенные исследования показали, что в настоящее время существует достаточно широкий спектр классификационных признаков, определяющих состав моделей менеджмента. В качестве наиболее распространенных признаков классификации моделей менеджмента выделяются: вид преобладающей собственности на средства производства; масштаб объекта управления; место человека в системе производительных сил; направление развитие организации; опора на постулаты различных школ менеджмента; отношение к человеку как к участнику процесса создания добавленной стоимости; пространство анализируемых в моделях факторов; реакция на изменения во внешней среде; следование идеям различных концепций менеджмента; степень рыночного влияния на экономику; стиль реализации властных полномочий; страновые особенности управления; учет менталитета и системы ценностей поколений работников; фаза цикла индустриальной эпохи; функциональная направленность; характер описания; целеполагание; и т.п.

Проведенные исследования показывают, что только несколько из известных вариантов классификаций моделей менеджмента отражают в явном виде динамику рыночного развития. Причем наиболее сфокусировано динамику развития моделей менеджмента как процессов (в отличие, например, от концептуальных моделей) описывают модели, учитывающие фазы цикла индустриальной эпохи (М 1.0, М 2.0, М 3.0).

Проведенные исследования показали, что в настоящее время в научной литературе три поколения моделей менеджмента, учитывающие фазы цикла индустриальной эпохи, – механистическая (М1.0), биологическая (М2.0) и социальная (М3.0), нашли достаточно широкое отражение.

Анализ основные характеристики моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0 показал следующее.

В модели менеджмента М1.0 в качестве главного объекта управления рассматриваются индивидуальные трудовые позиции работников как базовых элементов организации. То есть делается упор на управление людьми, использование их индивидуальных действий и навыков.

Анализ основных характеристик, присущих модели менеджмента М1.0, показал, что она достаточно подробно отражает содержание процессов управления на начальной фазе (фазе роста) индустриальной эпохи.

В модели менеджмента М2.0 в качестве главного объекта управления рассматривается группа сотрудников – команда.

Анализ основных характеристик, присущих модели менеджмента М2.0, показал, что она учитывает и раскрывает особенности содержания процессов управления в фазе расцвета (фазе наивысшей эффективности) индустриальной эпохи.

В модели менеджмента М3.0 в качестве главного объекта управления рассматривается взаимодействие между людьми.

Анализ основных характеристик, присущих модели менеджмента М3.0, показал, что она достаточно подробно отражает содержание процессов управления на конечной (завершающей) фазе развития индустриальной эпохи.

Проведенный анализ известных моделей менеджмента М1.0, М2.0, М3.0 позволил установить, что существующий их ряд не отражает в должной мере реалии менеджмента наступившей постиндустриальной эпохи.

Рассмотрение сравнительной характеристики моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0, демонстрирующую смещение используемых в них парадигм, с одной стороны, нельзя не отметить объективный последовательный рост насыщенности рынка, который сопровождался переходом от массового производства через крупно- и среднесерийное к мелкосерийному и даже единичному (уникальному). Что, собственно, и предопределило переход от индустриальной к постиндустриальной эпохе, опять-таки требующий эволюционное развитие систем менеджмента.

С другой стороны, и в социальной модели организации (М3.0) не исчезла необходимость в стандартизации работ, оптимизации процессов и использования теории исследования операций, присущих модели менеджмента М1.0. Также в современных моделях менеджмента сохраняются неподвластные времени, но приписываемые модели менеджмента М2.0: необходимость разнообразия; необходимость гибкости и адаптивности к изменяющимся условиям внешней среды; необходимость контроля получаемых результатов; требования бережливости ресурсов.

Отмечается, что и сегодня в менеджменте постиндустриальной экономики, в соответствии с принципом кумулятивного эффекта в менеджменте как науке, не отпала необходимость в реализации большинства положений, присущих моделям М1.0, М2.0 и М3.0, начиная от поиска «вундеркиндов», как у Генри Форда в модели М1.0, и заканчивая интерактивным планированием Рассела Акоффа в модели М3.0, базирующемся опять же на исследовании операций, присущем модели М1.0.

В то же время весьма дискуссионным в моделях менеджмента М1.0, М2.0, М3.0 является выделение в качестве полюсов аналитического подхода к управлению, превалирующего в модели М1.0, и системного подхода к управлению, якобы доминирующего в модели менеджмента М3.0. Очевидно, что реализации системного подхода в механистической модели организации будет гораздо эффективнее, чем в социальной модели, для которой более подойдет аналитический подход.

То же самое касается и поляризации в моделях менеджмента М1.0 и М3.0 независимых и взаимозависимых переменных, которые были осуществлены задолго до формирования модели менеджмента М1.0.

Учитывая объективную необходимость развития моделей менеджмента применительно к условиям постиндустриальной эпохи, в данном исследовании предлагается вариант модели менеджмента М4.0, отражающий развитие науки управления, востребованное современной практикой, как минимум в трех направлениях: цели деятельности в рыночной среде; характер принятия управленческих решений; развитие организационных структур.

Показано, что необходимость реализации характеристик предлагаемой модели менеджмента М4.0 обусловлена следующими рыночными реалиями, присущими постиндустриальной экономике.

Во-первых, интенсификация процессов насыщения рынка в сочетании с развитием научно-технического прогресса приводит к необходимости осуществления деятельности, связанной не только с продолжением конкурентной борьбы компании на уже существующих рынках, но и с созданием сегментов новых, ранее не существовавших рынков, при возрастающем рыночном спросе. При этом, в соответствии с принципами GAP-анализа, во избежание высоких рисков компании, как правило, не осуществляют квантовый скачок с существующих рынков на совершенно новые, а осуществляют определение рациональных пропорций развития компании на уже существующих рынках, с одной стороны, и создаваемых новых рынках, с другой стороны.

Во-вторых, в условиях постепенного развития технологий шестого уклада компании крайне заинтересованы в поиске, удержании и развитии талантливых сотрудников, способных создавать

новые технологии, с одной стороны, и принимать управленческие решения в возникающих нестандартных ситуациях развития, когда автоматизированные системы не способны выработать управленческие решения.

В-третьих, до момента достижения элементами создаваемых новых сегментов рынка необходимой «критической массы», решение о выборе для них рациональных организационных структур преждевременно. Поэтому подавляющее большинство вопросов, связанных с развитием этих направлений, находится в руках инициаторов креативных идей, реализующих холакратический менеджмент. Это, с одной стороны. С другой стороны, централизация управления основными ресурсами – не осталась в прошлом, как это демонстрируется при сравнении моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0.

Таким образом, в данной работе на основе исследования сущности и содержания моделей менеджмента поколений М1.0, М2.0 и М3.0, отражающих процессы управления применительно к индустриальной эпохе, обоснована модель менеджмента М4.0, адекватно отражающая процессы управления в современных условиях постиндустриального развития как минимум в трех направлениях: цели деятельности в рыночной среде; характер принятия управленческих решений; развитие организационных структур. Отличительной особенностью формирования модели менеджмента М4.0 явилось использование кумулятивного эффекта, отражающего учет научных наработок менеджмента на предыдущих этапах, а не противопоставление новой модели предыдущим, присущее модельному ряду М1.0, М2.0, М3.0.

Представляется, что полученные результаты могут быть использованы как для последующей детализации модели менеджмента М4.0, так и для дальнейшего описания моделей развития менеджмента.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Менеджмент 2.0» не прилетит к нам из космоса. <https://www.e-executive.ru/management/practices/1895089-menedzhment-2-0-ne-priletit-k-nam-iz-kosmosa> (дата обращения 31.12.2024)
2. Ashby W.R. Introduction to Cybernetics.— Chapman & Hall, 1956. – 295 p.
3. Hamel G., What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation. Jossey-Bass; 1 edition (February 1, 2012), — 304 p.
4. Management 3.0 – Agile-подход к управлению в бизнесе. <https://spark.ru/user/109548/blog/53271/management-3-0-agile-podhod-k-upravleniyu-v-biznese> (дата обращения 31.12.2024)
5. Management 3.0. <https://scrumtrek.ru/certification/management-3-0/> (дата обращения 31.12.2024)
6. Management 3.0: Why you should get to know this Model? <https://www.mjvinnovation.com/blog/what-is-management-3-0/> (дата обращения 31.12.2024)
7. Ohno T. Workplace Management. - Cambridge, Mass.: Productivity Press, 1988. – 155 p.
8. Russell L. Ackoff, Jason Magidson, Herbert J. Addison. Idealized Design: How to Dissolve Tomorrow's Crisis... Today Creating an Organization's Future.— Wharton School Publishing, 2006.– 336 p.
9. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers, New York, 1911. – 144 p.
10. Types of Management: From Management 1.0 to 3.0. <https://management30.com/learn/management-types/> (дата обращения 31.12.2024)
11. Андруник А.П., Гагарина М.В. Многоуровневая модель управления инновационными организациями в свете новой парадигмы «МЕНЕДЖМЕНТ 2.0» // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12802> (дата обращения 31.12.2024)
12. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 534 p.
13. Баранов А., Партин Р. Менеджмент 2.0 или Парадигма устойчивого для эпохи. «Business Excellence», Апрель 2012. <https://ria-stk.ru/ds/adetail.php?ID=62177> (дата обращения 31.12.2024)
14. Бушманов А. Принципы Менеджмента 3.0. <https://agilemasters.ru/2019/08/02/princzipy-menedzhmenta-3-0/> (дата обращения 31.12.2024)
15. Гастев А.К. Как надо работать [Текст]: практическое введение в науку организации труда / А. К. Гастев; под общ. ред. Н. М. Бахраха [и др.]. - Изд. 3-е. - Москва: URSS: Либроком, 2011. – 477 с.
16. Гумерова А.С. Трансформация моделей менеджмента. // Форум молодых ученых, № (43), 2020, с. 106-110.
17. Давыдова Т.В. Современный менеджмент: понятие и концепции. // Экономика и предпринимательство, № 1, 2023, с.1440-1443.
18. Егорова А.А., Тебекин А.В. Холакратический инженерный менеджмент как новое направление в управленческой науке. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2023. №1. С. 62-73.
19. Ерманский О.А. Научная организация труда и производства и система Тэйлора. — Москва: Гос. изд., 1925.— 380 с.
20. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 2007. – 239 с.
21. Кривцов А.И., Тебекин А.В., Юнусов Л.А. Анализ требований к развитию трудовых ресурсов гидрометеорологических служб в современных условиях. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2024. Т. 20. №10(439). С. 1954-1975.
22. Кузин Д.В. Современные теории менеджмента. <https://ppt-online.org/652589> (дата обращения 31.12.2024)
23. Литвинова Е. Что такое Менеджмент 3.0. [https://elenalitvinova.com/special/management30\\_whatis](https://elenalitvinova.com/special/management30_whatis) (дата обращения 31.12.2024)
24. Ломакина М. Менеджмент 1.0; 2.0; 3.0. <https://prezi.com/h07zqpg9v5ua/10-20-30/> (дата

обращения 31.12.2024)

25. Менеджмент 1.0 vs Менеджмент 2.0. <https://tenchat.ru/media/1075040-menedzhment-10-vs-menedzhment-20>(дата обращения 31.12.2024)

26. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. Теоретическая модель нового индустриального общества второго поколения и проблемы практического воплощения ноономики. // Теоретическая экономика. 2021.№3(75). С. 59-70.

27. Мэнсфилд Э. Экономика научно-технического прогресса [Текст] / Э. Мэнсфилд; Сокращенный пер. с англ. под ред. д-ра экон. наук Е. М. Четыркина; Предисл. чл.-кор. АН СССР Л. М. Гатовского и д-ра экон. наук Д. С. Львова. - Москва: Прогресс, 1970. - 237 с.

28. Новый менеджмент. <https://schoollink.ru/management/glossary/3357/>(дата обращения 31.12.2024)

29. Петров В.С., Тебекин А.В. Анализ процессов трансформации основных положений эффективного менеджмента при движении общества от индустриальной к постиндустриальной экономике. // Стратегии бизнеса. 2018.№12(56). С. 3-12.

30. П-менеджмент: фундамент для формирования нового управленческого подхода. <https://timlevitskiy.ru/tpost/clxvo8jeu1-p-menedzhment-fundament-dlya-formirovani> (дата обращения 31.12.2024)

31. Сафонов А. Деловое совершенство: эволюция менеджмента от механистического к социальному типу организации. // Business Excellence, №8, 2022. С.40-45.

32. Семина К.С. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0. // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral» №4(2) 2019, с. 434-442.

33. Тебекин А.В. Управление в организационных системах с использованием метода GAP-анализа. // Журнал технических исследований. 2022. Т. 8.№4. С. 10-22.

34. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024г. №309 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030года и на перспективу до 2036года”. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения 31.12.2024)

35. Чаленко И.А. Изменение парадигмы менеджмента при переходе к посткапитализму. Постиндустриальный менеджмент. // Психология, социология и педагогика. 2014. № 12. [Электронный ресурс]. URL:<https://psychology.snauka.ru/2014/12/4102>(дата обращения 31.12.2024)

# Formation of the M4.0 management model as a new management paradigm for the post-industrial economy

**Tebekin Alexey Vasilyevich**

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor

Lomonosov Moscow State University, Institute for Advanced Training of Executives and Specialists, Academy of Labour and Social Relations, Moscow, Russia

E-mail: Tebekin@gmail.com

**Mitropolskaya-Rodionova Nadezhda Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Odintsovo Branch of Moscow State Institute of International Relations (University), Odintsovo, Russia

E-mail: n.v.mitropolskaya-ro@mail.ru

---

## KEYWORDS.

formation, management model M4.0, new post-industrial economy, goals of activity in a market environment, management paradigm, nature of management decision-making, development of organizational structures

## ABSTRACT.

The relevance of the presented study is determined by the fact that in the modern conditions of the post-industrial era, management practice has undergone significant changes, requiring an adequate model description. The purpose of the presented work is a model description of the development of modern management that meets the realities of managing socio-economic systems in the post-industrial era. The scientific novelty of the results lies in the fact that, based on the study of the essence and content of the models of generations M1.0, M2.0 and M3.0 formed in the 20th century, as a result of identifying significant features, the management model M4.0 is substantiated, adequately reflecting the management processes in modern conditions of post-industrial development in at least three directions: objectives of activities in a market environment; the nature of making management decisions; development of organizational structures. It is shown that in terms of the objectives of activities in the market environment in the M4.0 model, it is necessary not only to continue the company's competitive struggle in existing markets, but also to create segments of new, previously non-existent markets, with increasing market demand. In terms of making management decisions, the M4.0 model emphasizes the interest of companies in finding, retaining and developing talented employees who are capable of making management decisions in emerging non-standard development situations when automated systems are not capable of developing management decisions. In terms of developing organizational structures, the M4.0 model considers a combination of holacratic management for new market segments while maintaining the overall centralization of management of key resources. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use for further description of management development models reflecting the realities of economic development in the post-industrial era.

---