

Современный менеджмент

1. Фундаментальные подходы современного управления
2. Сквозные концепции современного менеджмента
3. Современные тренды и вызовы менеджмента 2025–2026

гг.

4. Будущее менеджмента

«Новый мир, другие правила»

Российский исследовательский центр «Сколково» назвал 2025-й годом перехода от «роста к развитию», когда стандартные решения уступают место новым управленческим практикам. Менеджмент в XXI веке — это не просто набор инструментов для планирования и контроля. Это реакция на ускорение перемен, цифровизацию, глобальную нестабильность и новые ожидания человека (и сотрудника, и клиента).

Старые постулаты «научного менеджмента» Тейлора или иерархические структуры Файоля не отменены полностью, но они перестали быть универсальным решением. В 2025 году тренд сместился со слепой автоматизации к гибриду «человек + ИИ»: алгоритмический менеджмент применяется в рутинных операциях, но стратегические решения остаются за людьми. Менеджер перестаёт быть просто «начальником» — он становится архитектором систем (построение бизнес-процессов и ИТ-решений), культурным лидером (носитель ценностей и вдохновитель) и стратегом устойчивости (баланс между прибылью, людьми и планетой).

1. Фундаментальные подходы современного управления

В основе современного менеджмента лежат подходы, которые радикально отличают его от классических теорий:

Ситуационный подход декларирует, что не существует «единственно правильного способа» управления. Эффективный менеджмент всегда контекстуален: он зависит от стадии

жизненного цикла компании, компетенций команды, скорости изменений на рынке и уровня технологического развития отрасли.

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из взаимосвязанных элементов (цели, задачи, структура, технологии, люди, культура). В отличие от классической «закрытой» модели, современная организация постоянно взаимодействует с внешней средой.

Процессный подход утверждает, что управление — это не статичная структура, а непрерывная серия взаимосвязанных функций (планирование, организация, мотивация, контроль).

Кейс — организационная двурукость

Современный термин «организационная двурукость» означает способность компании одновременно эффективно управлять текущим бизнесом (операционная эффективность) и разрабатывать инновации для будущего (стратегическое обновление). Например, в корпорации Huawei каждый сотрудник может выступать с бизнес-инициативой, которую компания поддерживает инфраструктурно и финансово. Это пример формирования предпринимательской культуры для поддержки инноваций без разрушения основного бизнеса.

2. Сквозные концепции современного менеджмента

Современная теория управления оперирует концепциями, пронизывающими все функции компании:

Управление знаниями (Knowledge Management, KM) утверждает, что нематериальные активы — опыт сотрудников, ноу-хау, клиентские базы — часто ценнее материальных. Задача менеджмента — превратить индивидуальные знания в коллективные через корпоративные базы знаний, обучение команды, менторство и систему «лучших практик».

Теория стейкхолдеров (заинтересованных сторон) утверждает, что организация не принадлежит только акционерам. На успех компании влияют сотрудники, клиенты, поставщики,

местное сообщество, регуляторы и даже окружающая среда, а управление отношениями со стейкхолдерами включает серию последовательных шагов: от их идентификации до регулярного контроля взаимодействия.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) и ESG — это конкретные рейтинги и стандарты (забота об экологии, социальная политика, прозрачное управление). Концепция устойчивого развития трансформирует корпоративный менеджмент во всех аспектах — от стратегического целеполагания до систем мотивации персонала. В 2025 году ESG перестал быть модным трендом: он превратился в фундаментальную стратегию выживания и долгосрочной конкурентоспособности.

3. Современные тренды и вызовы менеджмента 2025–2026 гг.

Сейчас формируется «новая операционная система» менеджмента, три кита которой — ESG, AI и Agile.

Человекоцентричность и гибридная занятость. Гибридный формат сегодня — новая норма. Согласно исследованию туристической компании Trip.com, модель «2 дня удалёнки + 3 дня в офисе» позволяет сохранить продуктивность, снизить текучесть и повысить удовлетворённость. Офис переосмысливается как место для кооперации, а не тотального контроля.

Современное лидерство: «от командира к наставнику». Аналитика показывает, что команды с вовлечёнными лидерами на 21% продуктивнее и на 59% меньше склонны к выгоранию. В то же время авторитарный стиль, эффективный в кризис, в зрелых командах может подавлять мотивацию и вызывать отток талантов. На смену приходит инклюзивное лидерство, при котором руководитель активно вовлекает сотрудников в принятие решений, поддерживает открытость коммуникаций и создаёт атмосферу доверия.

Искусственный интеллект (AI First). Это инструмент, а не замена человеку. Генеративные модели могут давать «галлюцинации» и укреплять предвзятость. На практике ИИ ассистирует в рутине (первичный анализ данных, генерация контента, общение с клиентами через чат-ботов), но контроль и ответственность остаются за человеком.

Важно помнить:

Успешный пример: генеративный дизайн в инжиниринге предлагает конструктивные решения на основе заданных параметров.

Провальный пример: IBM Watson потратила 5 лет и \$100 млн, чтобы сделать ИИ-репетитором для школьников, но ученики отказались им пользоваться.

4. Будущее менеджмента

Если кратко резюмировать: современный менеджмент — это синтез системной организации и человекоцентричности. С одной стороны, это чёткие KPI и алгоритмы, с другой — доверие, гибкость, устойчивость. Движущими силами остаются технологии, особенно ИИ и автоматизация, которые позволяют освободить человека от рутины и дать ему больше времени на творчество и стратегию.

Современный менеджмент — это искусство находить баланс между противоположностями:

- эффективность ↔ устойчивость;
- глобальные стандарты ↔ локальная адаптация;
- алгоритмическая точность ↔ человеческая интуиция;
- прибыль сегодня ↔ развитие завтра.

Вопросы для самопроверки и обсуждения

1. В чём суть системного и ситуационного подходов? Приведите пример, когда ситуационный подход предпочтительнее системного.
2. Что такое «организационная двурукость» (ambidexterity) и нужна ли она стартапу на ранней стадии?
3. Почему теория стейкхолдеров приходит на смену «акционерному капитализму»? Кто основные стейкхолдеры вашего проекта/компании?
4. Как меняется роль HR-менеджера в концепции ESG? Как управлять «зелёными» и «социальными» проектами?
5. В чём разница между «удалёнкой», «гибридом» и «распределёнкой»? Для какого бизнеса гибрид не подходит?
6. Как применение ИИ в рекрутинге (скрининг резюме) может усилить дискриминацию, а не убрать её? Предложите этические правила.
7. Способна ли нейросеть заменить руководителя среднего звена сейчас? Если нет, то когда?