

ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УЧЕБНИК

Под общей редакцией д. э. н., профессора А. Т. Алиева,
д. э. н., профессора В. Н. Боробова



УДК 658 (075.8)

ББК 65.290я73

О-75

Рецензенты:

В. Р. Веснин – профессор, доктор экономических наук;
А. Н. Герасин – профессор, доктор экономических наук.

О-75 Основы современного управления: теория и практика:

Учебник / Под общ. ред. д. э. н., проф. А. Т. Алиева, д. э. н., проф. В. Н. Боробова. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 526 с.

ISBN 978-5-394-03853-2

В учебнике раскрываются основные положения теории и практики управления в различных областях и сферах человеческой деятельности. Рассматриваются история возникновения, эволюция концепций и перспективы развития управления. На уровне компаний освещаются вопросы стратегического и оперативного управления, особенности управленческих решений в сферах инновационной деятельности, ценообразования, финансов и налогообложения, а также управления на основе контроллинга и антикризисного управления. Отдельные темы посвящены управлению персоналом и обеспечению экономической безопасности предприятий.

В подготовке учебника участвовали ученые, преподаватели и работники различных вузов и организаций, в том числе Финансового университета при Правительстве РФ, РАНХиГС при Президенте РФ, Академии социального управления.

Для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление», с так же студентов специалитета по направлению подготовки «Экономическая безопасность».

ISBN 978-5-394-03853-2

© Коллектив авторов, 2019

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. История и перспективы развития управления.....	7
1.1. История возникновения управления.....	7
1.2. Развитие теории и практики менеджмента	12
1.3. Особенности управления в развитых странах	30
<i>Контрольные вопросы к главе 1</i>	<i>39</i>
Глава 2. Социально-психологические характеристики	
и параметры деятельности менеджеров	44
2.1. Психология субъекта управления	50
2.2. Психология объекта управления	77
2.3. Управленческая деятельность в экстремальных и стрессовых ситуациях	85
<i>Контрольные вопросы к главе 2</i>	<i>93</i>
Глава 3. Стратегическое и оперативное управление организацией.	
Управление преобразованиями	95
3.1. Сущность стратегического управления.....	95
3.2. Оперативное управление и его отличия от стратегического.....	102
3.3. Управление преобразованиями	104
3.4. Этапы организационных преобразований.....	110
3.5. Причины сопротивления организационным изменениям.....	113
<i>Контрольные вопросы к главе 3</i>	<i>119</i>
Глава 4. Управление инновационной деятельностью.....	123
4.1. Понятие инноваций	123
4.2. Инновационный процесс: этапы, виды, фазы инновационного цикла.....	127
4.3. Организационные формы инновационной деятельности	134
4.4. Финансирование инновационной деятельности	144
<i>Контрольные вопросы к главе 4</i>	<i>156</i>
Глава 5. Управление ценообразованием компании	158
5.1. Роль и функции цен в системе управления ценообразованием	158
5.2. Методология и стратегия ценообразования в системе управления ценообразованием	164
5.3. Методы принятия управленческих решений в процессе ценообразования	172

5.4. Государственное регулирование ценообразования в системе управления экономикой	205
<i>Контрольные вопросы к главе 5</i>	221
Глава 6. Управление финансами компании	222
6.1. Цели, сущность и функции финансового управления	222
6.2. Финансы компаний и особенности их функционирования	232
6.3. Финансовые ресурсы, их формы, виды и источники образования ...	238
6.4. Формы и виды финансирования деятельности компании	246
6.5. Управление долгосрочным финансированием в реальные инвестиционные проекты и оценка их эффективности.....	249
6.6. Управление финансовыми (портфельными) инвестициями и их место в финансах компании.....	258
<i>Контрольные вопросы к главе 6</i>	281
Глава 7. Управление предприятием на основе контроллинга	282
7.1. Концепция контроллинга и его место в системе управления предприятием	282
7.2. Основные цели и задачи создания системы контроллинга.....	289
7.3. Виды и методы контроллинга	306
7.4. Организация службы контроллинга на предприятии.....	314
7.5. Проблемы внедрения и перспективы развития контроллинга на российских предприятиях	321
<i>Контрольные вопросы к главе 7</i>	326
Глава 8. Управление финансовыми рисками	330
8.1. Экономическая сущность и классификация финансовых рисков ...	330
8.2. Методы оценки уровня финансового риска	336
8.3. Особенности управления финансовыми рисками на предприятии ..	347
<i>Контрольные вопросы к главе 8</i>	356
Глава 9. Антикризисное управление компанией	359
9.1. Сущность антикризисного управления	359
9.2. Система антикризисного управления	365
9.3. Диагностика финансового состояния фирмы	366
9.4. Процедуры банкротства	380
9.5. Технология антикризисного управления.....	383
9.6. Зарубежный опыт банкротства.....	388
<i>Контрольные вопросы к главе 9</i>	391

Глава 10. Управление персоналом. Эволюция концепций управления персоналом организации	393
10.1. Развитие идей управления персоналом с древнейших времен до конца XIX века	393
10.2. Западные школы управления XX века	400
10.3. Современные концепции управления персоналом	410
<i>Контрольные вопросы к главе 10</i>	<i>421</i>
Глава 11. Правовые основы управления персоналом и профессиональное лидерство в системе менеджмента	424
11.1. Нормативно-правовое регулирование профессиональных квалификаций в Российской Федерации	424
11.2. Общие понятия управления персоналом организации	432
11.3. Правовая компетенция руководителя организации	435
11.4. Профессиональные требования к управлению персоналом	439
11.5. Правовые основы организационно-трудовых отношений	448
<i>Контрольные вопросы к главе 11</i>	<i>457</i>
Глава 12. Налогообложение организаций	464
12.1. Экономическая сущность налогов и сборов	464
12.2. Классификация налогов и сборов, характеристика их элементов	466
12.3. Порядок налогообложения	473
12.4. Налоговые проверки организаций	489
<i>Контрольные вопросы к главе 12</i>	<i>499</i>
Глава 13. Обеспечение экономической безопасности компании	500
13.1. Сущность экономической безопасности и ее место в системе национальной безопасности	500
13.2. Жизненно важные интересы персонала, компании, организации – основа обеспечения экономической безопасности	509
13.3. Угрозы экономической безопасности компании, предприятия	513
13.4. Механизм диагностики возникновения кризисных ситуаций компании	520
13.5. Основные направления повышения эффективности управления экономической безопасностью компании	523
<i>Контрольные вопросы к главе 13</i>	<i>525</i>

Глава 1. История и перспективы развития управления

1.1. История возникновения управления

В появлении современной управленческой теории социального управления и менеджмента очень важно опереться на историю управленческой мысли. Тем более что «искусство научного управления – это эволюция, а не изобретение», – сказал в свое время Ф.У. Тейлор.

Сегодня вряд ли кто может сказать, как и когда зародились искусство и наука управления. Управление в той или иной форме существовало всегда там, где люди работали группами. С тех пор знания об управлении находятся в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды.

Прежде чем исследовать исторические перипетии управления в рамках развития общества, следует дать исходное определение понятию «управление». Управление – это процесс целенаправленного системного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов. Даже из этого краткого определения хорошо видно, то управление имеет фундаментальное значение для человека. «Управление» – цивилизационно-образующее, системное понятие, которое связано с такими понятиями, как «цель», «ценность», «результат», «деятельность», «информация», «объект», «субъект», «ресурс», «способ», «средство», «воздействие», «потребность», «экономика», «образование».

Фактически вся история человеческой цивилизации буквально соткана из колоссального множества попыток использовать и управлять окружающей действительностью ради достижения определенных целей, потребностей, ценностей, образов будущего в различных их понимании и интерпретациях.

Исторически первой формой становления человеческого мировоззрения и таких же его практик является мифология – определенная система взглядов человека на окружающий мир и место человека в нем, основа его активности и применяемых практик, единства и различия

общественного и индивидуального в каждом человеке, некая целостная система отношений «человек – мир», в которую вплетено многое из того, что связано с «управлением» и его понятийным контекстом. Именно мифология является до сих пор той исходной цивилизационной базой, которая определяет роль и место человека в мире, его горизонты и возможности, в том числе управленческие.

Можно без всякого преувеличения сказать, что управление в его истинном, подлинном значении начинается именно с тех самых мифологических ритуалов, инициаций, праздников, обрядов; именно они – первые управленческие инструменты человека и человеческого общества. Мифологическое начало через героико-мифологическое порождает рациональное, научное начало.

Рассмотрение этого этапа следует начать с античной эпохи, с понимания «управления» древнегреческими философами, когда впервые формируется содержательно-смысловое наполнение понятий, близких к понятию «управление». Так, искусство (не наука, а именно искусство) управления людьми по-гречески именовалось «демагогией» (demos – народ, ago – веду). Расцвет древнегреческой демократии, античных полисов и государств как бы требовал специфической формы управления – умения с помощью слова вести за собой массы. «Вести» – «звать» в смысле «управлять» – это значит владеть искусством организовывать добровольное следование за лидером больших масс людей, имевших статус свободных граждан, которых силой принудить к чему-либо было невозможно. Именно в этом первоначальный смысл слова «демагогия» (хотя в наше время оно считается оскорбительным для любого управленца).

Сократ призывал правителей учиться управлять, обуздывать свою природу и руководствоваться в делах государственными интересами и благами. «Управление, – утверждал Сократ, – это умение найти нужного человека, посадить его на нужное место и, дав задание, добиться его выполнения».

Платон создал своеобразное учение о лучшем государственном устройстве; в диалоге «Государство» он определил само государство

как воплощение идеи, людей как игрушки, придуманные и управляемые Богом.

А. Македонский создал орган коллегиального планирования и управления войсками – штаб.

В Древнем Риме императором Диоклетианом (ок. 245 – между 313 и 316) была введена строгая иерархия, служебная лестница в управлении и разработан принцип иерархии и делегирования полномочий.

Основателем новоевропейского подхода к управлению считается Никколо Макиавелли (1469-1527). Объектом изучения для него стала политическая история: причины возвышения и гибели государств, мотивы человеческих поступков, влияние личности на ход тех или иных события. Часто можно встретить утверждение, что Н. Макиавелли разработаны следующие четыре основных принципа:

- 1) авторитет или власть лидера коренятся в поддержке сторонников;
- 2) подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера, и понимать, чего он ожидает от них;
- 3) лидер должен обладать волей к выживанию;
- 4) лидер – всегда образец мудрости, справедливости для своих сторонников.

Н. Макиавелли стал автором так называемого технологического подхода к управлению государством, где критерий эффективности становится превыше всего, выше даже моральных норм и правил. Управлять должны вовсе не философы, а политические профессионалы, превыше всего ставящие политическую эффективность как таковую. «Новый государь» не должен следовать заповедям морали, если нужно – отступать от добра и вообще действовать сообразно обстоятельствам, применяя любые средства: «по возможности не отдаляться от добра, но при необходимости не чураться и зла».

Вклад Макиавелли в теорию и практику управления весьма значителен; он один из первых обосновал понятие гражданского общества и применил термин «государство» так, как принято в наше время – для обозначения политической организации общества. Идеи Макиавелли нашли свое отражение в современных теориях: элиты (В. Парето, Э. Дженнинг, Г. Моска, Ч.Р. Миллс), менеджерской революции (Дж.

Бернхейм), бюрократии (М. Вебер, Р. Михельс), коррупции (А. Бонадео), политического руководства и престижа власти (С. Хантингтон), «постиндустриального общества» и политического прогнозирования (Д. Белл, Г. Кан, Э. Винер). Задолго до О. Конта Н. Макиавелли выдвинул идею «общественного консенсуса»; задолго до Л. Гумилева он полагал, что политические системы рождаются, достигают величия и могущества, а затем приходят в упадок, разлагаются и гибнут, т.е. находятся в вечном круговороте.

Главное значение его в теории управления – именно Макиавелли ввел принципиально аморальный критерий эффективности управления, принцип «цель оправдывает средства», что так губительно сказалось на всем развитии человечества в последующем времени.

В развитие управленческой мысли внес свой вклад английский социалист-утопист Р. Оуэн (1771-1858). Он ранее других отметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, признал необходимость обучения персонала, улучшения условий труда и быта рабочих.

Т. Веблен (1857-1929) – автор ряда фундаментальных работ, имеющих большое значение для теории управления – таких работ, например, как «Теория праздного класса. Институциональная экономика»; «Инженеры и система ценностей»; «Абсентеистская собственность и предпринимательство в новое время. Американский вариант» и др. Согласно вебленовской концепции индустриальной системы (которая противопоставляется системе бизнеса как сфере денежного обращения, биржевой спекуляции, торговли, кредита), инженеры, техники, управленцы, рабочие являются носителями прогресса, а финансовые магнаты – праздный и паразитирующий класс.

Д.М. Кейнс (1883-1946) – английский экономист, оказавший большое влияние на становление теории государственного управления экономикой. Он предлагал осуществить некий «ремонт» капитализма особыми управленческими ресурсами государства. В своей основной работе «Общая теория занятости, процента и денег» Д. Кейнс делает вывод, что рыночная система вовсе не обладает свойствами самоуправления, саморегуляции для поддержания экономического роста и что экономика будет депрессивной до тех пор, пока не вмешается внешняя инвестиционная сила в форме расходов самого государства.

Важное значение для теории управления имеют работы французского ученого А. Файоля, которого во всем мире считают наиболее значимой фигурой в науке управления первой половины XX в. В своей основной работе «Общее и промышленное управление» Файоль доказывает, что сформулированные им принципы управления являются универсальными и применимыми практически повсюду: в экономике, в государственном управлении, в армии и на флоте. Именно Файоль сформулировал 14 общих принципов управления, которые входят в золотой фонд науки: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение персонала, иерархия управления и др.

Помимо административной (классической) школы управления Файоля разработаны и достаточно широко используются другие подходы в теории управления – школа научного управления (Ф. У. Тейлор, Ф. И. Л. Гилбрайт, Г. Гант и др.); школа человеческих отношений (М. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу и др.), процессный, системный, ситуационный, программно-целевой и другие подходы к управлению (эти и другие подходы далее будут подробно анализироваться).

Системный анализ окружающего мира обнаруживает некий вневременной порядок, согласно которому окружающий нас мир как бы разделен на две части – на «мир вещей» и «мир идей», причем первое есть некая материальная, во многом несовершенная и искаженная копия второго.

Постижение внутреннего устройства и содержания мира требует от человека развития своих познавательных способностей – разума, опыта, оценки, воображения, памяти, интуиции и нравственности. Все это, а также результаты познания – средства достижения целей человека, его потребностей, т.е. средства и возможности человеческого управления мировыми процессами и явлениями сообразно принципам и законам внутреннего его устройства и содержания. Более того, само постижение глубочайшей действительности является еще и непосредственной, самостоятельной целью, ибо проникновение в суть вещей способствует интеллектуальному продвижению и духовному освобождению самого человека, делает его более могущественным и вооруженным.

Современная наука управления, как будет показано в последующем (особенно при изложении основ синергетической теории управлений), вернулась к этим целостным (холистским), космическим воззрениям античных мыслителей, и в этом плане их идеи и представления вполне до сих пор «работающие».

Современная пятая управленческая революция продолжила укрепление позиций управленческих функций в совокупности человеческой деятельности; ее содержанием стало превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем и в отдельный класс. Появление профессионального класса управленцев и является сутью данной революции в управлении; она еще не завершена и развитие ее многовариантно.

Таковы основные этапы, подходы, конкретные исторические личности, которые внесли свой значительный вклад в развитие идей, принципов, понятий, закономерностей теории и практики современного управления.

1.2. Развитие теории и практики менеджмента

Теорией называется форма организации достоверного научного знания о некоторой совокупности объектов, представляющую собой систему взаимосвязанных утверждений и доказательств и содержащая методы объяснения и предсказания явлений и процессов данной предметной области, то есть всех явлений и процессов, описываемых данной теорией. Любая научная теория состоит, во-первых, из взаимосвязанных структурных компонентов, во-вторых, любая теория имеет в своем исходном базисе центральный системообразующий элемент.

Центральным системообразующим элементом теории управления социальными, организационными и др. системами является категория организации, т.к. «управление» – процесс организации управленческой деятельности, в результате которого в управляемой системе появляется организация как свойство.

Структурными компонентами теории управления являются:

- цели управления;
- задачи управления;

- схема управленческой деятельности;
- условия управления;
- типы управления;
- предметы управления;
- виды (методы) управления;
- формы управления;
- средства управления;
- функции управления;
- факторы, влияющие на эффективность управления;
- принципы управления;
- механизмы управления.

В широком смысле этого слова термин «управление» стал использоваться с 40-х гг. XX в. с возникновением кибернетики – науки об управлении. Американский ученый Норберт Винер (1894-1964) – отец кибернетики – сформулировал общие закономерности управления и показал информационную природу этого феномена. Управление стало пониматься как общая способность всех биологических и социальных систем путем накопления, преобразования и передачи информации направлять и корректировать разнообразные проявления их внутренней и внешней активности. Основное назначение управленческих структур – обеспечение планомерного функционирования и развития биологических и социальных систем. Управление как специфическая форма накопления и использования информации выступает в качестве антиэнтропийного фактора, противостоящего беспорядку, и обеспечивающего создание и повышение уровня организации живых систем.

Любая система управления предполагает наличие управляемого объекта, управляющего устройства, прямой и обратной связи. Функционирование системы управления представляет собой единый технологический цикл, включающий в себя следующие стадии: 1) получение управляющей системой информации; 2) переработка информации в формы, способные скорректировать активность управляемых систем; 3) передача информации исполнительным органам; 4) обратная связь. В свете этих установок ясно, что управление может осуществляться по отношению не только к людям, но и к любым системам – живым, неживым и социальным.

Таким образом, теория управления (менеджмент) в ее традиционном виде в действительности изучает не феномен управления в целом, а лишь один из его аспектов, т.е. социальное управление, который и образует объект социального управления.

Управление в понимании античных греков обозначалось и другими терминами: в военной области это «койранео» (руководить сражением), а в быту – «ойкономика» (заведование домашним хозяйством). Именно отсюда берет свое начало современное понятие «экономика»; хорошо видно единство и взаимосвязь понятий «управление» и «экономика», более того – изначально главенствующая, господствующая роль управления по отношению к экономике.

С момента появления науки управления эволюция ее как самостоятельной дисциплины является логической последовательностью нескольких основных этапов, связанных с развитием новых теорий и частично совпадающих по времени.

До начала 1960-х гг. новое понимание роли человека не принималось на вооружение менеджерами. Причин тому было много: и объективные, такие как Великая депрессия 1930-х гг., Вторая мировая война, послевоенное восстановление экономики стран Европы и юго-восточной Азии, и субъективные – привычные действия управляющих, воспитанных в старом стиле. Результат был налицо: слабое стимулирование способных работников, эгоистическая мораль, власть руководителей, поставленная под сомнение. Эти и другие факторы приводили к нарастанию агрессивности, безразличия, напряженности отношений, а в итоге разрушали общественное производство. Все это последствия попытки заставить людей работать во вчерашних инструментальных организациях, где человек рассматривался только как винтик в сложной машине производства.

Решением проблемы являлось развитие самих организаций и методов управления ими. Они должны были достичь такой степени зрелости, чтобы люди видели в деятельности организации общую со своей целью, чтобы понимали, что эта цель может быть достигнута только путем комбинации сильных сторон каждого из них. Люди должны были снова научиться понимать и признавать друг друга. Такая гуманизация

производственного менеджмента должна была привести и привела к существенному повышению эффективности труда.

Как ни прискорбно это звучит, но первые уроки коллективного труда, вдохновленного общей идеей и целью, основанного на сознательной работе свободных людей, дала всему миру именно Россия после революции 1917 г. Однако исторический парадокс состоит в том, что в СССР в 1930-е гг. происходит поворот на 180° к репрессивным методам управления, тяжелые последствия которого дают знать о себе в России практически до сих пор. В то же время в развитых капиталистических странах уже с 1950-х гг. постепенно осознают необходимость перехода к гуманистическому управлению организациями, а в 1960-е гг. оно становится в их экономике доминирующим.

Если обратиться к современной теории «менеджмента качества», то там давно признано, что для гарантии устойчивого качества управляющие воздействия должны охватывать все этапы жизненного цикла изделия или процесса оказания услуги – от первоначального определения требований рынка до конечного удовлетворения этих требований. В соответствии с международным стандартом ИСО 9004-1 «Управление качеством и элементы системы качества. Часть 1. Руководящие указания» насчитывается 12 таких этапов (или факторов в нашем понимании):

1. Маркетинг и изучение рынка.
2. Проектирование и разработка продукции (услуги).
3. Планирование и разработка процесса производства (оказания услуги).
4. Закупки.
5. Производство или оказание услуги.
6. Проверки.
7. Упаковка и хранение.
8. Реализация и распределение.
9. Монтаж и ввод в эксплуатацию.
10. Технические помощь и обслуживание.
11. Этапы после реализации.
12. Утилизация или восстановление в конце выработки ресурса.

Настоящая система менеджмента качества, созданная по МС ИСО 9001:2000, предполагает внедрение восьми принципов качества в практику работы предприятий.

1. «Ориентация на потребителя» означает, что работа организации строится исходя из признания зависимости от потребителей, на основе анализа текущих и будущих потребностей.

2. «Лидерство руководителя» означает стремление руководителя к неформальному лидерству, своей деятельностью руководитель должен демонстрировать приверженность к эффективности.

3. «Вовлечение работников» всех уровней в решение проблем организации. Должна быть создана система мотивации для поощрения инициативы и активности работников.

4. «Процессный подход» предполагает подход к управлению деятельностью и соответствующими ресурсами как к процессу. Под процессами при этом понимаются не только технологические передель, но и передача и анализ информации, принятие решений.

5. «Системный подход к менеджменту» означает, что процессы объединяются в систему и организуются для достижения целей.

6. «Постоянные улучшения» являются необходимым элементом поддержания конкурентоспособности организации, который направлен на улучшение качества продукции, взаимодействия.

7. «Принятие решений на основе фактов» подразумевает устранение неопределенности и неточности в процессе принятия решений.

8. «Взаимовыгодные отношения с поставщиками» позволяют произвести отбор оптимальных поставщиков и установить баланс отношений для повышения эффективности и качества закупок.

Для предприятия работающая и эффективная СМК, сертифицированная известным международным органом, это пропуск на рынок. Все ведущие предприятия мира имеют СМК. Это их конкурентное преимущество, это способ обретения доверия к их продукции со стороны потребителей. Более того, сейчас в мире происходит внедрение этих систем в работу государственных органов. Очевидно, что и для России такой подход сейчас был бы чрезвычайно продуктивным. Подход, при котором правительство России и другие госорганы строили бы свою рабо-

ту на основе идеологии МС ИСО 9001:2000. После создания СМК следует произвести их сертификацию, причем не в Госстандарте, а в известном международном органе. Это будет и гарантия качества системы, и гарантия ее прозрачности, и гарантия доверия со стороны инвесторов для России.

Перечисленные выше принципы станут основой деятельности. Для правительства, к примеру, главным потребителем будет общество, и «ориентация на потребителя» будет ориентация на нужды общества. Только потребитель, как на рынке, должен иметь свободу выбора. Он должен уметь оценить предоставляемые ему поставщиком услуги и иметь возможность «купить» их или отказаться от них. Отказаться – значит выразить недоверие и выбрать другого поставщика. И так по всем остальным принципам. Это будет уникальный ход, укладывающийся в чисто российский путь. Все начинать с «головы». Когда «голова» поймет, как нужно строить процесс управления (менеджмента), она начнет транслировать эти требования вниз по пирамиде власти на своих подопечных. И тогда заработают системы на предприятиях, заработает промышленность, поднимется экономика.

Менеджмент как институт управления менее чем за 150 лет сформировался и приобрел огромный вес и влияние, полностью преобразив социальную и экономическую структуру развитых стран мира. Именно по законам менеджмента была построена глобальная экономика и установлены новые правила игры для стран, которые на равных участвуют в ее развитии. Именно менеджмент стал основной движущей силой этой трансформации. Менеджмент объясняет, почему впервые в истории человечества появилась возможность задействовать в производительном труде огромное количество образованных, высококвалифицированных людей, как организовать совместную профессиональную деятельность людей с разными знаниями и квалификацией, направленную на достижение общих целей и как это сделать наиболее эффективным и технологичным способом.

Основная задача менеджмента остается неизменной – спланировать и организовать совместную мотивированную технологичную работу специалистов через единые цели и общие ценности, сформировав для

этого наиболее подходящую культуру и структуру организации, обеспечивая такие условия для обучения и повышения квалификации работников, которые позволят им технологично и эффективно выполнять свои обязанности и своевременно реагировать на изменения производственной среды.

Однако сущность этой основной задачи все же изменилось, хотя бы потому, что руководителям приходится иметь дело с высокообразованными работниками умственного труда, занятыми интеллектуально-технологической деятельностью. Уже в 50-е годы XX века менеджмент выделился в относительно самостоятельную и, как оказалось, самую сложную сферу человеческой профессиональной интеллектуально-технологической деятельности – сферу, которую нужно изучать и развивать как особую научную дисциплину. Именно это и произошло в каждой стране, вошедший в число экономических лидеров в послевоенный период.

Понятие «менеджмент» применимо практически к каждому виду общественно-полезной деятельности, в котором принимают участие организованные группы людей, обладающие разными объемами знаний, разным уровнем подготовки и квалификации. Особую роль менеджмент играет в развитии предпринимательства. Любая существующая организация (коммерческая фирма) быстро приходит в упадок, если оказывается невосприимчивой к инновациям. Мало того, любая новая организация терпит крах, если в ней не обеспечивается должный уровень качества менеджмента. Одной лишь неспособности к инновациям вполне достаточно для нарастания кризисных явлений в любой из «старых» организаций. Одной лишь неспособности к эффективному управлению вполне достаточно для краха нового начинания.

Тем не менее, лишь в очень немногих книгах, посвященных вопросам управления, уделяется должное внимание предпринимательству. После окончания Второй мировой войны (а именно тогда и было написано большинство книг по менеджменту) основной задачей руководства компании считалось управление существующими структурами, а не внедрение тех или иных новшеств.

На протяжении этого периода большинство организаций развивалось по направлениям, заданным 30 или даже 50 лет назад. Сейчас же ситуация резко изменилась. Эпоха инноваций ни в коей мере не сводится к практическому внедрению технических или технологических изобретений. Именно социальные инновации намного важнее и сложнее, чем любые научные или технологические изобретения.

Уже в годы I мировой войны многие страны были вынуждены в предельно сжатые сроки превратить массы квалифицированных, «доиндустриальных» работников в производительную и достаточно квалифицированную рабочую силу. Для этого некоторые ученые приступили к изучению такого явления как теория управления. Однако даже в самых развитых странах мало кто представлял себе, как поставить менеджмент на службу человечеству. Чтобы решить эту задачу, компании Соединенных Штатов Америки и Великобритании начали применять теорию научного управления Фредерика У. Тейлора. Родоначальник научного менеджмента первым использовал термин «менеджмент» и «менеджер» в современном значении. Менеджмент, который поначалу представлял собой исключительно американское явление, довольно быстро распространился по всем развитым странам мира. Методы обучения, которые получили дальнейшее развитие в годы II мировой войны, с большим успехом приняли на вооружение японцы, а спустя примерно 20 лет – корейцы. Феноменальный рывок в развитии Японии и Южной Кореи обусловлен реформой производственного обучения. В 1920-1930 годы сфера применения менеджмента в производстве значительно расширилась.

В результате применения принципов менеджмента к сбыту и продаже продукции возник маркетинг. Более того, еще в середине 1920-х – начале 1930-х годов пионеры менеджмента в Соединенных Штатах Америки, такие как Томас Уотсон старший из компании IBM, Роберт Е. Вуд, Джордж Элтон Мэйо подвергли сомнению существующий способ организации производства. Они пришли к выводу, что сборочная линия (конвейер) – далеко не идеальный вариант организации труда, а всего лишь временный компромисс. Несмотря на огромную производительность конвейера, он не выгоден с экономической точки зрения по причине низкой гибкости, нерационального использования людских ре-

сурсов и слабой конструкторской проработки. Они начали размышлять и экспериментировать, что, в конечном счете, породило идею «автоматизации» как эффективного способа организации производственного процесса. Кроме того, именно эти специалисты выдвинули идеи бригадного подряда, кружков качества, а также «информационной организации» как способа эффективного управления людскими ресурсами. Каждое из этих управленческих новаций реализовала научный подход к производственной деятельности – на смену силовым методам решения проблем пришли более тонкие и эффективные, более технологичные.

В наши дни высшие и средние специальные учебные заведения Соединенных Штатов Америки за год выпускают около миллиона молодых специалистов, большая часть из которых без проблем устраивается на высокооплачиваемые должности. Менеджмент позволяет обеспечить этих специалистов профильной работой. Так, в современной компании могут работать до 10000 высокообразованных людей, представляющих около 60 разных областей знания. Инженеры, дизайнеры, специалисты по маркетингу, экономисты, статистики, психологи, специалисты по планированию, бухгалтеры, кадровики – все они трудятся в тесном контакте на одном предприятии. Совместная деятельность этого множества специалистов не будет эффективной без системы менеджмента предприятия.

В тоже время современные предприятия в значительной степени до сих пор базируются на принципах, сформулированных еще Адамом Смитом. Эти принципы оказались революционными для промышленности конца XVIII века. Рабочий процесс предлагалось разбить на элементарные работы (технологические операции), каждую из которых мог бы выполнить на своем рабочем месте один работник невысокой квалификации. Это известный сегодня базовый принцип организации рабочих процессов – принцип специализации. В целом же он уже не соответствует требованиям и тенденциям развития современной индустрии. Поэтому начиная с конца XX века происходят поистине революционные изменения в менеджменте, направленные на замену специализации и функционализма идеями интеграции рабочих процессов с запросами потребителей и менеджмента, ориентированного на процесс. Именно интегрированный менеджмент обеспечивает реальную эффективность

накопленных знаний и этих квалифицированных людей, превращая накопленные знания в интеллектуально-технологическую деятельность. Новым направлением развития операционного менеджмента в начале XXI века становится повсеместное ориентирование на процессный подход в управлении или развитие менеджмента процессов как процессно-ориентированного технологического менеджмента. Технологичность конструкции, изделия, системы менеджмента определяется как способность обеспечить качество производства продукции и ее реализации с минимальными затратами ресурсов за счет вырабатываемых действий (функций) и последующих технологических решений. С учетом этого положения в настоящее время менеджмент «системы процессов» по существу трансформировался в интегрированный технологический (процессно-ориентированный) менеджмент – механизм сбалансированного устойчивого развития производства и реализации на рынке конкурентоспособной продукции.

Эволюция основных концепций менеджмента XX-XXI – его достижений и проблем – свидетельствуют о том, что современный менеджмент базируется на нескольких принципиальных положениях:

- Менеджмент касается человека и только человека. Задача менеджмента – обеспечить совместную и эффективную работу людей, давая им возможность реализовать в максимальной степени свои сильные стороны, свой потенциал и нейтрализуя их недостатки. Именно к этому сводится основная задача любой организации, именно поэтому менеджмент становится жизненно важным, определяющим фактором в деятельности организации. Практически каждый специалист работает в том или ином кибернетическом (управляемом) – крупном или небольшом – учреждении, будь то коммерческая или некоммерческая организация. Благополучие персонала зависит от качества менеджмента. А способность персонала вносить свой вклад в развитие и процветание общества зависит не только от квалификации, самоотдачи и трудолюбия, но и от качества менеджмента организации.

- Главным инструментом менеджмента является технологическая интеграция усилий персонала в единую социально-эффективную производственную систему, поэтому менеджмент нельзя отделить от культу-

ры общества. Одна из важнейших проблем, с которыми сталкиваются менеджеры в любой развивающейся стране, заключается в том, чтобы выявить элементы собственной традиции, истории и культуры, которые можно использовать в менеджменте. Японским менеджерам удалось привить «импортные» концепции менеджмента на свою культурную почву и добиться того, чтобы эти концепции давали богатый урожай.

- Предприятие как социально-производственная система (СПС) не достигнет успеха, если все его работники не будут стремиться к общим целям и разделять общие ценности. Цели, воплощающие миссию, должны быть понятными, открытыми и гласными. Кроме того, их нужно постоянно подтверждать. Задача менеджмента предприятия – продумать, сформулировать и пояснить на доступных примерах эти ценности и цели как на близкую, так и на дальнюю перспективы.

- Менеджмент должен создавать возможность роста и развития как предприятию в целом, так и каждому из его работников в отдельности по мере изменения потребностей и появления новых возможностей. Каждое предприятие представляет собой учреждение, где обучают и обучаются. Элементы обучения и развития должны присутствовать на всех уровнях предприятия. Процесс обучения и развития должен быть непрерывным на всех уровнях.

- Каждое предприятие состоит из людей с разным уровнем квалификации, опыта и знаний. Эти люди выполняют разные виды работ. Деятельность предприятия должна основываться на обмене информацией и на индивидуальной ответственности.

- Категории эффективности – это неотъемлемая составляющая деятельности предприятия и его руководства. Эффективность нужно регулярно измерять, оценивать и непрерывно повышать. Положение на рынке, инновации, производительность, повышение квалификации работников, качество продукции, финансовые результаты – все эти показатели являются важными составляющими эффективности организации и факторами, определяющими его жизнеспособность.

Для оценки состояния здоровья и трудоспособности человека необходимо выполнить определенные манипуляции, так же как и для оценки состояния «здоровья и трудоспособности» предприятия нужно выполнить ту или иную совокупность измерений.

- Руководство должно отвечать за эффективное функционирование своей организации. А любая власть должна быть подотчетна и законна.

- Реальные результаты деятельности любого предприятия проявляются только вне этого предприятия. Результат деятельности любой компании – удовлетворенный потребитель, результат деятельности в больнице – выздоровевший больной, результат деятельности учебного заведения – человек, который чему-то научился и способен применить полученные знания на практике.

Как видно из вышеизложенного, менеджмент – это прикладная дисциплина, эффективность которой измеряется достигнутыми результатами. Менеджмент имеет дело с людьми, их ценностями, их ростом и развитием, что позволяет говорить о нем как о гуманитарном предмете. Кроме того, менеджмент непосредственно относится к социальной структуре общества и влияет на нее. Менеджмент тесно связан с нравственными и моральными проблемами – с природой человека, понятиями добра и зла, другими этическими категориями.

Менеджеры впитывают в себя и применяют на практике все знания и выводы, наработанные не только в естественных, но и в гуманитарных и социальных науках: психологии, философии, экономике, истории, этике. Важнейшая задача теории и практики менеджмента заключается в том, чтобы интегрировать и сфокусировать эти знания на повышении эффективности и достижении требуемых результатов: на лечении больного, обучении студента, строительстве моста, разработки и продажи эффективной компьютерной программы.

Именно поэтому все больше людей воспринимают менеджмент не только как теоретическую дисциплину, но и как прикладной технологический инструмент, посредством которого должны решаться задачи технологического и духовного развития социально-производственных систем и гражданского общества в целом с использованием стандартов XXI века, формирующих адекватную управленческую культуру на всех уровнях от министра до исполнителя и деловой предпринимательский климат.

Лишь немногие российские руководители представляют себе сущность современного менеджмента и истинные масштабы его влияния на

наше общество. Поэтому они практически не готовы к решению чрезвычайных сложных задач, с которыми им придется столкнуться в ближайшем будущем. Источники этих проблем – прежде всего внутри предприятия как социально-производственной кибернетической системы. Эти проблемы порождаются достижениями менеджмента как такового, а чаще его отсутствием.

Современная теория менеджмента обязательно включает в той или иной форме в качестве одного из основных профессиональных требований к менеджеру овладение искусством воздействия как на психику отдельного работника, так и на морально-психологический климат группы, организации, используя концепции человеческих отношений, разработанные в Западной Европе, США и России, а также базовые положения психотехники.

По мере расширения практики применения теории человеческих отношений в различных странах появились два метода ее использования: восточный (или японский) и западный (или американский).

Японский вариант стал образцом использования теории человеческих отношений с опорой преимущественно на групповую психологию. Его специфика состоит в исключительном внимании к формированию у работников фирмы чувства «единой семьи».

Американский вариант представляет собой попытку реализовать концепцию человеческих отношений в соответствии с западной системой ценностей, на основе индивидуального подхода к каждому отдельному работнику.

Но в обоих случаях обнаружилось, что использование психологических факторов, особенно с учетом конкретных условий и национальных особенностей, является мощным средством повышения эффективности производства.

С переходом к рыночной экономике накопленный международный опыт применения психологических инструментов в управленческой деятельности стал использоваться и в России. Появилась новая генерация менеджеров, которые не сводят свою деятельность только к внешней стороне производства, к контролю за качеством продукции или предоставляемых услуг, а стремятся поддерживать высокий уровень взаимоотношений в организации, создают возможности для проявления работ-

никами своих творческих возможностей, успешно разрешают возникающие конфликты.

Однако укреплению этих положительных тенденций препятствует исторически сложившаяся в России «модель управления», основная цель которой не развитие производства, а перманентное распределение и перераспределение собственности. Новейшим социальным продуктом этой системы стали так называемые рейдеры, которые продолжают политику перераспределения собственности, только уже путем не скрытых махинаций, а открытых силовых захватов предприятий, включая даже крупные предприятия оборонно-промышленного комплекса.

Однако все эти неблагоприятные условия все же не дают оснований для отказа от использования международного опыта оздоровления экономической и социальной жизни, и особенно – для отказа от психологических средств такого оздоровления.

Именно на это нацеливает нас современная теория и практика менеджмента, который вобрал в себя все достижения исторически сложившихся школ управления: научной организации труда Ф. Тейлора, административной школы М. Вебера, теории человеческих отношений Д. Мейо, достижений русской школы НОТ 1920-30 гг.

Еще в середине XIX в. исследования на стыке физиологии и психологии труда проводил И.М. Сеченов; подобными вопросами занимался и В.М. Бехтерев, уделявший особое внимание проблеме психических состояний в труде, мотивации труда.

Однако подлинный расцвет психотехнического направления в России относится к периоду после 1917 г. В 1921 г. в Москве был создан Центральный институт труда, который возглавил Алексей Капитонович Гастев (1882-1941), активный участник революционного движения в России, известный также и как поэт. В книге «Как надо работать» (1921), неоднократно переиздававшейся, он писал, что, поскольку человек проводит на работе лучшую часть своей жизни, нужно научиться так работать, чтобы работа была легкой и чтобы она была постоянной жизненной школой.

Другим энтузиастом НОТ и управления был Платон Михайлович Керженцев (1881-1940) – видный советский государственный и обще-

ственный деятель, автор ряда книг, посвященных проблемам организации труда и управления. Он постоянно подчеркивал, что самое главное в жизни – научиться работать и приучать себя работать добросовестно, производительно, творчески, проявляя инициативу в деле улучшения результатов труда, не быть простым исполнителем директив или воли начальства.

Явления неорганизованности, бесхозяйственности должны быть устранены возможно скорее. Важнейшей задачей хозяйственников должно стать, по его мнению, устранение организационной безграмотности, ошибок в работе внутризаводского транспорта, устройство освещения, размещение оборудования, установление элементарных норм работы, правильного учета и т.п.

Если Гастев в своих исследованиях главный упор делал на проблемах научной организации исполнительского труда, то Керженцев концентрировал усилия на вопросах рационализации управления.

Институты труда вскоре были созданы в Киеве и других крупных городах страны. В 1931 г. в Москве состоялась международная психотехническая конференция.

Прикладная психологическая проблематика, которая активно разрабатывалась в это время, включала в себя исследование состояний личности в трудовом процессе, формирование трудовых навыков, разработку схем профотбора, подготовку соответствующих профессиональных тестов и т.п.

Однако исследовательское направление психологии труда и управления вошло в противоречие с господствующей в то время в стране идеологией. В результате невежества руководителей страны эти санкции отбросили страну на десятилетия назад. Научное направление, где центром внимания являлась свободная, творческая личность, не согласовывалось с государственной установкой на формирование человека только как винтика тоталитарной государственной системы. С 1936 г. началась резкая критика психотехники со стороны высших партийных и государственных органов, многие специалисты по психологии труда и управления были репрессированы. На долгие годы изучение вопросов психологии трудовой деятельности было приостановлено, а научный