

А.К. СЕМЕНОВ, В.И. НАБОКОВ

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНИК



**А. К. Семенов, В. И. Набоков**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Учебник*

7-е издание,  
переработанное и дополненное

*Рекомендовано*

*ГОУ ВПО «Государственный университет  
управления» в качестве учебника для студентов  
экономических вузов, обучающихся  
по специальности 080507  
«Менеджмент организации»*

Регистрационный номер рецензии № 394 от 28.11.2008 г.  
Федеральное государственное учреждение  
«Федеральный институт развития образования»

Москва, 2010

**УДК 65.01**  
**ББК 65.290-2**  
**С30**

**Авторы:**

*А. К. Семенов* — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, почетный работник высшего профессионального образования;  
*В. И. Набоков* — доктор экономических наук, профессор

**Рецензенты:**

*И. Ю. Беляева* — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного, муниципального и корпоративного управления Финансовой академии при Правительстве РФ;

*В. П. Фомина* — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории, маркетинга и менеджмента Московского государственного открытого университета

**Семенов А. К.**

**С30** Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 576 с.

ISBN 978-5-394-00244-1

В учебнике рассматриваются исторические, теоретические и методологические основы современного менеджмента. Освещаются вопросы планирования, организации, мотивации, контроля, координации. Особое внимание уделено роли менеджера в системе управления организацией в условиях рыночной экономики.

Для студентов высших и средних специальных учебных заведений, преподавателей, практических работников, а также тех, кто интересуется современными проблемами управления фирмой (предприятием).

ISBN 978-5-394-00244-1    © Семенов А. К., Набоков В. И., 2009  
© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2009

# Оглавление

---

<b>Введение</b> .....	6
<b>Глава 1. История развития и современное состояние менеджмента</b> .....	9
1.1. Исторические предпосылки менеджмента.....	9
1.2. Научные школы менеджмента.....	15
1.3. Развитие отечественного управления.....	23
1.4. Современный российский менеджмент .....	39
1.5. Зарубежные модели менеджмента .....	46
Контрольные вопросы.....	60
Литература .....	61
<b>Глава 2. Теоретические основы менеджмента</b> .....	64
2.1. Управление и менеджмент.....	64
2.2. Сущность, виды и система управления (менеджмента) .....	69
2.3. Научные подходы и принципы менеджмента.....	79
2.4. Методы управления .....	85
2.5. Менеджмент и предпринимательство.....	93
Контрольные вопросы.....	102
Литература .....	104
<b>Глава 3. Технология менеджмента</b> .....	107
3.1. Процесс и функции управления.....	107
3.1.1. Планирование.....	110
3.1.2. Организация.....	114
3.1.3. Мотивация.....	117
3.1.4. Контроль.....	128
3.1.5. Координация .....	131
3.2. Коммуникации в системе управления.....	133
3.3. Управленческая информация .....	144

3.4. Управленческие решения.....	149
Контрольные вопросы.....	160
Литература .....	162
<b>Глава 4. Организации и управление ими .....</b>	<b>165</b>
4.1. Понятие и сущность организации .....	165
4.2. Классификация организаций .....	171
4.3. Самоорганизация и самоуправление хозяйствующих субъектов.....	180
4.4. Внутренняя и внешняя среда организаций .....	191
4.5. Структуризация деятельности организаций .....	200
4.6. Организационно-правовые формы управления организациями.....	228
4.7. Организационные формы интеграции хозяйствующих субъектов.....	249
4.8. Современные тенденции в развитии организаций.....	262
4.9. Новые типы организаций.....	274
4.10. Стратегическое управление организацией .....	285
Контрольные вопросы.....	298
Литература .....	300
<b>Глава 5. Эффективность менеджмента организации.....</b>	<b>303</b>
5.1. Понятие и сущность эффективности менеджмента .....	303
5.2. Подходы к оценке и показатели экономической эффективности менеджмента .....	311
5.3. Социальная эффективность менеджмента .....	325
Контрольные вопросы.....	331
Литература .....	332
<b>Глава 6. Государственное регулирование деятельности     хозяйствующих субъектов .....</b>	<b>335</b>
6.1. Объективная необходимость, сущность и цели государственного регулирования.....	335
6.2. Основные направления регулирования деятельности хозяйствующих субъектов.....	344
6.3. Регулирование межфирменных отношений .....	360

Контрольные вопросы .....	374
Литература .....	375
<b>Глава 7. Современный менеджер .....</b>	<b>378</b>
7.1. Менеджер: понятие, личные и деловые качества, функции ...	378
7.2. Стил ь и имидж менеджера .....	391
7.3. Этика современного бизнеса .....	400
7.4. Деловой этикет менеджера .....	411
7.5. Управление стрессами .....	431
Контрольные вопросы .....	440
Литература .....	441
<b>Глава 8. Организация управленческого труда .....</b>	<b>444</b>
8.1. Управленческий труд: характеристика, особенности, виды .....	444
8.2. Научная организация управленческого труда .....	451
8.3. Самоменеджмент руководителя .....	459
8.4. Работа менеджера с информацией .....	480
8.5. Инструментарий планирования и организации деятельности менеджера .....	492
Контрольные вопросы .....	499
Литература .....	500
<b>Глава 9. Групповая динамика .....</b>	<b>503</b>
9.1. Трудовой коллектив: понятие и виды .....	503
9.2. Неформальные коллективы (группы) .....	510
9.3. Формирование и диагностика трудового коллектива .....	514
9.4. Влияние и власть .....	527
9.5. Участие работников в управлении .....	533
9.6. Управление конфликтами .....	542
Контрольные вопросы .....	555
Литература .....	556
<b>Словарь терминов .....</b>	<b>559</b>

## Введение

---

Во все времена управление, или менеджмент, в значительной мере определяли успешность решения стоящих перед обществом задач, эффективность и темпы развития экономики, уровень жизни населения.

Современный менеджмент как сложнейшая система управления фирмами, предприятиями, организациями, функционирующими в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности.

К настоящему времени накоплен богатый практический опыт управления в области промышленности, торговли, кооперации, сельского хозяйства и т. п. Хотя и ощущается недостаточная теоретическая проработка данных вопросов.

К сожалению, в нашей стране на протяжении десятилетий монопольного господства командно-административной системы имела место недооценка теории и практики управления. А менеджмент с присущими ему принципами децентрализации, автономии и мотивации воспринимался буквально как “заморское чудачество”. Кроме того, почти не осуществлялась подготовка специалистов по управлению. Вследствие этого к 90 годам XX в. мы имели по существу всеобщую управленческую безграмотность, в том числе среди руководителей-реформаторов, что явилось одной из основных причин глубочайшего в новейшей истории системного кризиса российского общества и экономики, наиболее продолжительного за последнее столетие спада промышленного и сельскохозяйственного производства.

Однако в начале 90-х годов возобладало понимание необходимости кардинального изменения отношения к управлению. А формирование в России рыночных отношений, обретение орга-

низациями самостоятельности, рост конкуренции сделали просто необходимым изучение и использование, с учетом российских условий, опыта управления в развитых зарубежных странах и ведущих мировых фирмах, обобщение накопленного отечественного опыта, а также проведение дальнейших научных исследований, подготовку специалистов в области менеджмента.

В современных российских условиях, в период активных социально-экономических преобразований, менеджмент играет особую роль, превращаясь в реальный фактор развития бизнеса в разных сферах экономической деятельности. Динамичные изменения организационно-правовых условий бизнеса, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и сервиса в нашей стране убедительно свидетельствуют о том, что только эффективный менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организаций, адаптацию их к постоянно меняющейся рыночной среде.

В связи с этим сегодня, пожалуй, в отечественной экономике нет более трудной и ответственной профессии, чем профессия руководителя. Это предъявляет особые требования к подготовке современных профессиональных управляющих — менеджеров.

Цель учебного курса “Основы менеджмента” состоит в овладении студентами научными принципами и методами системы менеджмента как комплексной системы обеспечения конкурентоспособности управляемого объекта на конкретном рынке, закреплении необходимых навыков для применения их на практике.

Содержание учебника базируется на общих межнациональных принципах науки и практики менеджмента, одновременно с этим учитывает особенности современного российского менеджмента.

Данный учебник предназначен для студентов всех форм обучения, а также для самостоятельного изучения менеджмента. Содержание учебника соответствует Государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования по специальности “Менеджмент организации”.

Учебник включает в себя: введение, девять глав основного текста, в каждой из которых имеются контрольные вопросы и



список литературы, а также словарь терминов. Основной текст логически разбит на девять взаимосвязанных глав — от теоретических основ менеджмента, включающих основные понятия и определения, до практических рекомендаций по организации деятельности менеджера.

Содержание текста позволяет овладеть основами курса менеджмента. С помощью контрольных вопросов имеется возможность проверить знания по данному курсу. Изучение рекомендуемой литературы способствует глубокому усвоению дисциплины.

# Глава 1. История развития и современное состояние менеджмента

---

**В главе 1 рассматриваются: исторические предпосылки менеджмента; эволюция управленческой мысли, научные подходы и школы в развитии менеджмента; история развития отечественного управления; особенности современного российского менеджмента; зарубежные модели менеджмента**

## 1.1. Исторические предпосылки менеджмента

Управление появилось вместе с людьми, с образованием человеческого общества. Так, археологические раскопки подтверждают существование человеческих организаций в древности: доисторические люди часто жили организованными группами.

Управление выделилось и обособилось в самостоятельный вид деятельности *в процессе разделения и кооперации труда*, что обусловило необходимость организации, координации и согласования деятельности людей в общественном производстве. Там, где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. При этом один становился руководителем, т. е. управляющим, а другой — его подчиненным, т. е. управляемым.

Обосновывая необходимость осуществления управленческой деятельности, выделения “особой” функции общественного производства — управления, К. Маркс указывал, что

“...всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое направляет согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере” [12, с. 342].

Вероятно, впервые проблему управления взялись решить древние египтяне. Около 6 тысяч лет назад они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и контроля результатов, а также поставили вопрос о децентрализации управления.

Примерно в то же время, в 1792–1950 гг. до н. э., в соседнем Вавилоне царь Хаммурапи провел ряд хозяйственных и административных реформ. Установил единую систему правил, норм и наказаний, известную как Законы Хаммурапи. В Законах (Кодексе) Хаммурапи впервые на государственном уровне констатировалось наличие частной собственности. Он применил для нужд управления и контроля письменные документы на глиняных табличках и свидетельские показания, признал недопустимым перекалывание должностными лицами ответственности на своих подчиненных, законодательно установил уровень зарплаты.

В древней Шумерии на глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, были записаны сведения о коммерческих сделках и законах государства, что также свидетельствует о наличии там практики управления.

Определенный вклад в теорию управления был внесен в эпоху античности, за 400 лет до н. э. Сократ сформулировал принцип универсальности управления. Его современник, персидский царь Кир, выдвинул идею о необходимости специальных исследований причин, побуждающих людей к действию, т. е. мотивации. Он рассматривал также проблему обработки управленческой информации и составления планов. Чуть позже в Греции занимались изучением метода выполнения трудовых операций и

обеспечения их ритмичности. Платон сформулировал принцип специализации.

В 325 году до н. э. Александр Македонский создал впервые штаб как центр управления боевыми действиями.

В древности организации имели определенную структуру, в которой выделялись уровни управления. Существовали и крупные политические организации, руководителями которых являлись короли и генералы. Были также и управляющие, хранители житниц, погонщики, надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность этих организаций.

Шли годы, управление многими организациями становилось более четким и сложным, а сами организации — сильными и устойчивыми. Примером может служить Римская империя, которая просуществовала сотни лет. Римские легионы, отличавшиеся четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, подразделением армии на дивизии, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы установить связь с Римом.

Почти все формы современного управления можно проследить в древних организациях, хотя их характер и структура управления существенно отличались от сегодняшних.

В эпоху рабовладения также имели место элементы управления, однако преобладали методы прямого принуждения и страха наказания в качестве главных средств побуждения к труду.

В дальнейшем, с развитием общественного производства, такой труд обнаружил органически присущую ему неэффективность. Его заменила система наемного труда зарождающейся буржуазной эпохи. Она основывалась на использовании принципиально иного, опосредованного механизма принуждения, применявшего материальные стимулы и экономические рычаги в управлении трудом. Возникший свыше 250 лет назад в ряде стран Западной Европы торговый капитализм имел совсем иную

основу — денежный капитал. Вместо прямых и грубых форм принуждения к труду при капитализме формировался и повсеместно использовался рыночный механизм, действовавший на базе обмена меновыми стоимостями и предполагавший формальную личную независимость и равенство обменивающихся сторон.

Главным, по сути революционным, преобразованием этого периода в области менеджмента, лежащим в основе его возникновения, было отделение капитала-собственности от капитала-функции, менеджмента от собственности, зарождение профессионального менеджмента.

Хотя управленческая практика развивается с древних времен, до XX в., вероятно, никто не задумывался над тем, как управлять системно. Людей в основном интересовало, как заработать больше денег, завоевать политическую власть, но не то, как управлять организациями.

В начале XIX в. английский исследователь Р. Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы оценки результатов их труда и путем дополнительных выплат стимулировал хорошую работу. Эти реформы явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Но, несмотря на это, бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Р. Оуэна, ни один из них не последовал его примеру, так как у них отсутствовал интерес к управлению.

Понимание того, что организацией можно управлять систематизировано, чтобы более эффективно достигать ее целей, возникло не в один момент. Эта концепция развивалась в течение длительного периода, начиная с середины XIX в. до 20-х гг. XX века. В связи с этим считается, что менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, науку лишь на рубеже XIX—XX веков.

Следует заметить, что американец Джозеф Вартон в 1881 году предложил читать студентам, будущим инженерам,

“научный курс управления”, впервые разработав курс менеджмента для преподавания в колледже. Вслед за ним в 1886 году Генри Р. Таун заявил о необходимости разработки научных основ менеджмента как профессиональной деятельности.

Тем не менее моментом оформления менеджмента как науки принято считать начало XX века, когда Фредерик Тейлор в США, Анри Файоль во Франции и Вальтер Ратенау в Германии опубликовали свои первые работы по научной организации труда. Так, американский инженер Ф. Тейлор в 1911 году опубликовал свою книгу “Принципы научного менеджмента”. Книга вызвала всеобщий интерес, и в ней управление впервые признано наукой и самостоятельной областью исследования. Это были первые работы, в которых сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления. Они явились ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ. Организационные гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, явилась промышленная революция в Англии. Однако идея о том, что управление может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке, которая стала родиной современного управления. В начале XX в., в период бурного развития, Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек, преодолев трудности, связанные с его происхождением, национальностью, мог проявить инициативу и личную компетентность. Миллионы европейцев иммигрировали в Америку, создав тем самым огромный рынок рабочей силы. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения

серьезно поддерживали идею образования для всех желающих, что способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, в управлении. Трансконтинентальные железнодорожные линии превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. В то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе, поэтому предприниматели, которые добивались успеха, становились монополистами. В результате создавались крупные отрасли и предприятия, для управления которыми требовались формализованные способы.

Таким образом, *появление менеджмента связано со следующими основными условиями:*

- органическим строением капитала, развитием машинного производства, возрастанием требований к управлению, неспособностью собственника и предпринимателя справиться со все возрастающими трудностями управления;
- возникновением большого количества субъектов рыночной экономики, возрастанием объема и усилением рыночных связей;
- развитием конкуренции и неустойчивостью рыночной экономики, которые обуславливают необходимость профессионального подхода к управлению;
- появлением крупных корпораций, приводящим к увеличению объема и сложности управленческих работ, которые могут быть выполнены только специальным аппаратом работников. Именно в корпорации менеджмент окончательно отделяется от самоуправления собственника-предпринимателя;
- рассредоточением собственности между акционерами, в результате чего появились новые функции управления акционерным капиталом, распределения прибыли между акционерами и др.;
- попытками предпринимателей воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции;
- желанием группы любознательных людей создать самые эффективные способы выполнения работы.

## 1.2. Научные школы менеджмента

Управленческая мысль развивалась весьма непоследовательно. Существовало несколько подходов, которые иногда совпадали, а иногда — значительно отличались друг от друга. Объектами управления являются люди и техника, поэтому успехи в управлении во многом зависели от успехов в других областях. По мере общественного развития специалисты по управлению узнавали все больше о факторах, влияющих на успех деятельности организации.

Кроме того, мир становился ареной быстрых перемен, обусловленных научно-техническим прогрессом, и правительства многих стран все более решительно определяли свое отношение к бизнесу. Эти факторы повлияли на то, что исследователи в области управления начали осознавать существование внешних сил, оказывающих воздействие на деятельность организации. В связи с этим разрабатывались новые подходы. Можно выделить четыре основных подхода, которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки.

Прежде всего **подход с позиций выделения разных школ в управлении**. Он включает, в свою очередь, пять разных школ, при которых управление рассматривается с различных точек зрения: научного управления, административного управления, человеческих отношений, науки о поведении, а также науки управления, или количественного метода.

*Школа научного управления.* Становление и развитие этой школы, получившей широкую известность во всем мире под названием “научная организация труда”, совпали с началом XX в. У истоков этой школы стоял американский инженер — практик и менеджер Ф. Тейлор (1856–1915), решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Учение его стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента.

Ф. Тейлор написал прославившие его имя на весь мир книги: “Сделочная система” (1895), “Цеховой менеджмент” (1903)



и “Принципы научного менеджмента” (1911). В своих трудах он пытался совместить интересы капитала и труда, реализовать “философию сотрудничества” на капиталистических предприятиях. Разработанный им способ, обеспечивающий интенсификацию труда, вызвал большой интерес управленцев разных стран.

Ф. Тейлор стремился доказать, что разработанные им методы научной организации труда и сформулированные на их основе принципы “научного менеджмента” смогут заменить устаревшие авторитарные методы управления.

Ф. Тейлор ратовал за превращение научного управления в отрасль индустриального труда по типу инженерного. Его система заключалась в последовательном проведении принципа разделения труда на труд исполнительский и труд распорядительский, в специализации работ. В производственной системе, работающей как слаженный механизм, каждый работник должен быть ответствен за свои функции. При этом следует стремиться достичь соответствия типов работников видам работ. Кроме того, требуется жесткая регламентация деятельности. Это ориентирует каждого работника на исполнение частичной функции, но не требует от него понимания общего замысла.

Ф. Тейлор указал задачи, которые должна выполнять администрация и благодаря которым субъективизм и произвол прежних методов управления заменяются “научной логикой” правил, законов и формул.

Ф. Тейлор рассматривал научный менеджмент как действенное средство сближения интересов всех работников благодаря росту их благосостояния и налаживанию тесного сотрудничества с хозяевами и администрацией для достижения производственных и экономических целей организации. Он полагал, что, если система научного менеджмента будет воспринята в полном объеме, это позволит решить все споры и разногласия между сторонами.

К представителям школы научного управления следует отнести также некоторых российских ученых, прежде всего А. А. Богданова и А. К. Гастева.

Для данной школы характерны также следующие черты:

- использование научного анализа для определения лучшего способа решения хозяйственных задач;
- целенаправленный отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, их обучение;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами;
- обеспечение работников ресурсами;
- применение материального стимулирования;
- сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться самостоятельной областью научных исследований. Родилась новая наука, выявляющая методы и подходы, которые эффективно могли быть использованы практиками для достижения целей организации.

*Классическая, или административная, школа управления.* Наибольший вклад в ее развитие внес французский ученый А. Файоль. Представители этой школы пытались определить общие характеристики и закономерности организаций, подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Целью административного управления было создание универсальных принципов управления. Это можно признать первым самостоятельным результатом науки администрирования. Данные принципы затрагивали два основных аспекта:

- определение лучшего способа разделения организации на подразделения (такими подразделениями они считали финансы, производство, маркетинг) в целях выявления основных функций управления;
- предложение принципов построения структуры организации и управления работниками (это прежде всего принципы единоначалия, полномочия и ответственности, стабильности рабочего места и др.). Многие из них до сих пор полезны и используются на практике.

Следует заметить, что представители административной школы не заботились о социальных аспектах управления. Они

рассматривали организацию с точки зрения широкой перспективы. Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он считал управление универсальным процессом, состоящим из взаимосвязанных функций планирования и организации.

*Школа человеческих отношений в управлении.* Самыми крупными ее авторитетами являются М. Фоллетт (Англия), Э. Мэйо (США). Представители этой школы полагали, что если руководство повышает заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасти, что неизбежно приведет к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления имеют значение 3 существенных фактора: люди, финансы и техника, — и первое место занимает фактор “люди”. Среди господствующих целей менеджмента (отношения между людьми и выполнение задач) преобладает человеческий фактор. Именно такая система управления, где основное внимание уделяется человеческому фактору, является наиболее оптимальной в условиях рынка.

Менеджмент — психологически насыщенная система управления, главные функции которой непосредственно связаны с психологией. Поэтому для эффективного осуществления этих функций менеджеру нужно овладеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать и т. д.

В суровых условиях рыночной конкуренции только умение общаться с людьми обеспечивает успех в бизнесе. Известные японские, европейские и американские менеджеры добиваются завидных успехов в производстве товаров именно благодаря бережному отношению к персоналу.

*Школа поведенческих наук* значительно отошла от школы человеческих отношений. Согласно этому подходу работнику в

большей степени должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов, создание всех необходимых условий для реализации творческих способностей каждого сотрудника, для осознания собственной значимости в управлении организацией.

Главный постулат школы: правильное применение науки о поведении всегда должно способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Большое значение для менеджеров здесь приобретает изучение различных поведенческих подходов, которые рекомендует общий менеджмент, и исследование возможности их применения в процессе анализа организации. Необходимо помнить, что человек — это самый важный элемент в системе управления. Удачно подобранная команда единомышленников и партнеров, способных понимать и внедрять идеи своего руководителя, — важнейшее условие экономического успеха.

*Школа науки управления, или количественный метод, базируется на использовании в управлении данных точных наук — математики, статистики, инженерных наук — и предполагает широкое применение результатов исследований операций и моделей ситуаций. Кроме того, использование количественных измерений при принятии решений. Однако до Второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.*

Весьма сильным толчком к применению этих методов в управлении явилось развитие вычислительной техники и информационных систем управления. Это позволило конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в наибольшей степени приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

**Ситуационный подход.** Разработка этого подхода внесла большой вклад в теорию управления, так как появилась воз-

возможность прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Главным моментом ситуационного подхода является ситуация, т. е. конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Поскольку существует множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует единый “лучший” способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации.

М. Фоллетт еще в 20-е гг. говорила о “законе ситуации”. Однако должным образом этот подход был разработан лишь в конце 60-х гг.

Ситуационный подход не является простым набором предписываемых рекомендаций, это скорее способ мышления относительно организационных проблем и их решений. Используя его, руководители могут лучше понять, какие приемы в большей степени способствуют достижению целей организации в конкретной ситуации.

В ситуационном подходе сохранена концепция процесса управления, применяемая ко всем организациям. Однако согласно этому подходу специфические приемы, которые должны использовать руководители для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Поэтому необходимо увязывать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями для наиболее эффективного достижения целей организации.

При ситуационном подходе внимание сосредоточивается на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. В связи с этим следует определять значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности организации.

**Системный подход.** Применение теории систем в управлении в конце 50-х гг. явилось важнейшим вкладом в менеджмент школы науки управления и, в частности, американского ученого Дж. Пола Гетти. Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой

вклад в характеристики целого. Поскольку этот подход применяется сравнительно недавно, в настоящее время невозможно в полной мере оценить истинное воздействие данной школы на теорию и практику управления. Тем не менее уже сейчас его влияние велико и в дальнейшем оно будет расти. На системной основе, вероятно, можно будет синтезировать новые знания и теории, которые будут разрабатываться в будущем.

Определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом в менеджмент системного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

Системный подход позволяет комплексно оценить деятельность любой системы управления на уровне конкретных характеристик. Это помогает анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявлять характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Руководители должны знать переменные организации как системы, чтобы применять теорию систем к процессу управления. Они должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

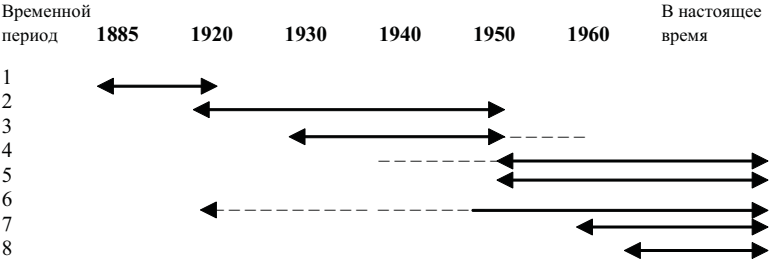
**Процессный подход.** Этот подход широко применяется в настоящее время. Он был впервые предложен представителями школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Первоначальную разработку этой концепции приписывают А. Файолю.

Процессный подход к управлению отражает стремление теоретиков и практиков менеджмента интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку, разорванную в результате “чрезмерного увлечения” функциональным подходом, при котором каждая из функций рассматривается вне связи с другими.

Согласно данному подходу управление рассматривается как процесс непрерывных взаимосвязанных действий (функций),

каждое из которых, в свою очередь, также состоит из нескольких взаимосвязанных действий. Они объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. При этом руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей.

Ниже схематично показана эволюция подходов к управлению (по М. Х. Мескону) [16, 65].



1. Подход с точки зрения научного управления
2. Административный подход
3. Подход с точки зрения человеческих отношений
4. Подход с точки зрения науки о поведении
5. Подход с точки зрения количественных методов
6. Подход к управлению как к процессу
7. Системный подход
8. Ситуационный подход

Из краткого обзора подходов видно, что управленческая мысль постоянно развивалась, что способствовало зарождению новых идей об эффективном управлении организацией.

Представители каждого подхода или школы полагали, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Однако более поздние исследования и практика управления показали, что эти исследования касались лишь отдельных сторон процесса управления, а полученные результаты были верны лишь для определенных ситуаций. Кроме того, практика управления всегда оказывалась сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая

мысль. Время от времени исследователи открывали новые, ранее неведомые стороны процесса управления и ниспровергали с пьедестала истины, которые казались незыблемыми. Несмотря на это, следует признать, что представители каждого подхода или школы внесли свой, неоценимый вклад в развитие науки управления.

Следует также заметить, что наличие значительного количества научных школ и подходов, каждый из которых предлагает свои принципы и модели, составляет важную особенность менеджмента, его отличие от других наук.

### **1.3. Развитие отечественного управления**

Управление экономическими процессами в России имеет глубокие исторические корни. В этом направлении развивалась и теоретическая экономическая мысль от А. П. Ордин-Нащокина и И. Т. Посошкова до академиков А. И. Берга, В. М. Глушкова, Л. В. Канторовича, С. Г. Струмилина, В. С. Немчинова и современных исследователей, практическая деятельность глав государства от Петра I до Ленина, Сталина и сегодняшних реформаторов. Многие поколения российских ученых и практиков внесли свой заметный вклад в совершенствование системы управления экономикой.

Тем не менее наибольший интерес, по нашему мнению, представляют советский и постсоветский периоды, в которые произошло значительное развитие как науки, так и практики управления.

Так, в 1917–1921 гг. в нашей стране были сформированы основы управления социалистической экономикой. Основным теоретиком этого периода выступал В. И. Ленин. Его заслуги в деле становления теории и практики управления несомненны и могут быть сведены к следующим основным моментам:

- сформулированы основные принципы управления социалистической экономикой;
- решен ряд практических вопросов управления в масштабах отраслей и народного хозяйства в целом (в западной прак-



тике такие вопросы не ставились еще по крайней мере в течение 20 лет);

- начата подготовка специалистов в области управления.

В. И. Ленин призывал изучать, преподавать и распространять тейлоризм по всей России. Именно Ленин в 1921 г., вопреки ожесточенной критике недругов А. К. Гастева, прозванного “русским Тейлором”, поддержал его начинания и выделил миллионы рублей золотом на создание Центрального института труда — те миллионы, которые советники Ленина предлагали употребить на решение других насущных проблем. Нигде в мире глава государства не ставил судьбу страны в зависимость от системы управления.

Формирование отечественной науки управления и организации труда разворачивалось в 20-е годы на фоне острой дискуссии вокруг системы Тейлора и вопросов НОТ под углом зрения принятия или непринятия тейлоризма.

Приверженцы системы Тейлора приводили весьма веские доводы в ее пользу. Кроме того, ссылались на то, что в России задолго до Тейлора в области НОТ проводились похожие эксперименты. Так, в Московском высшем техническом училище еще в 1860–1870 гг. разрабатывались и внедрялись рациональные методы обучения профессиям, связанным с металлообработкой. В 1873 г. за эти достижения МВТУ на Всемирной выставке в Вене получило медаль Преуспевания. По свидетельствам печати тех лет, США первыми начали применять русскую методику.

С 1921 г. началось интенсивное развитие отечественной теории и практики управления.

В январе 1921 г. в Москве прошла I Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства, организатором которой выступил нарком путей сообщения Л. Д. Троцкий. Председательствовал на конференции В. М. Бехтерев.

В 1924 г. состоялась II Всесоюзная конференция по научной организации труда (НОТ), на которой закрепилось два сложившихся к тому моменту направления в НОТ.

*Первое направление* возглавил А. К. Гастев (1882–1941), руководивший созданным им в 1920 г. Центральным институтом труда (ЦИТ). А. К. Гастев относится к последователям тейлоровского направления, но в отличие от последнего видел основную цель НОТ в максимальном росте производительности труда при “сохранении здоровья человека”. Основные идеи нашли отражение в “концепции трудовых установок”, включавшей три взаимосвязанных направления:

1. Теория трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места: цитовцы усматривали противоречие между необходимостью роста производительности труда и жестким стандартом на выполнение операций. Устранить это противоречие предлагалось на основе жесткой инструкционной карточки в сочетании со свободой личной инициативы.

2. Методика рационального производственного обучения: на первое место вышел человек труда, важнейшей задачей становится сохранение его физического и психического здоровья. Цитовцы отвергали взгляд на возможности человека как на нечто, раз и навсегда данное. Делался вывод о необходимости постоянных тренировок способностей человека. К 1924 г. цитовцами наработаны практические методики ускоренного производственного обучения.

3. Теория управленческих процессов, в соответствии с которой НОТ можно и нужно внедрять в любых условиях.

В 20-е годы А. К. Гастев выдвинул также концепцию “узкой базы”, “узкого места”, с расшивки которого нужно начинать совершенствование управления.

*Второе направление* связано с именем А. А. Богданова (1873–1928). В своей работе “Тектология (всеобщая организационная наука)” А. А. Богданов исходил из того, что:

1. Все виды управления (в природе, обществе, технике) имеют общие черты, что и изучается новой наукой — тектологией (всеобщей организационной наукой).

2. Предметом организационной науки являются общие организационные принципы и законы, по которым протекают процес-

сы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они действуют в технике (организация вещей), в экономике (организация людей) и в идеологии (организация идей).

А. А. Богдановым при анализе сущности организации высказана идея о необходимости системного подхода к ее изучению. Характеризуя соотношение системы и ее элементов, А. А. Богданов вводит понятия “организованность” и “дезорганизованность”. Элементы всякой организации сводятся к активностям-сопротивлениям.

А. А. Богданов высказал ряд интересных идей о структурной устойчивости системы и ее условиях, об основных организационных механизмах: формирующем и регулирующем.

В рамках тектологии были сформулированы общие законы, в частности “закон наименьших”, “... в силу которого прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев”. Идея “слабого звена” легла в основу разработки народнохозяйственных балансов и пропорций, помогла решать задачи восстановления разрушенного хозяйства.

А. Богданов сформулировал принципы организации коллективной работы (скорее всего — в противовес специфике тейлоризма) [1]. Некоторые из них:

1. Не должно быть авторитарности при взаимодействии рядовых членов коллектива между собой и с руководителем.
2. Не должно быть субъективизма, ни личного, ни группового.
3. Не должно быть абсолютных норм.
4. Не должно быть инертности.
5. Не должна нарушаться “чистота” целей.
6. “Всеовладение” как главная цель и “самопознание” как главный стимул мысли и воли работающего.

Виден явный отход от механистического рационализма тейлоризма эволюционной направленности.

Идеи А. А. Богданова легли в основу работ О. А. Ерманского и П. М. Керженцева, смотревших на НОТ с позиций, несколько

отличных от позиций цитовцев. Суть научной организации труда — это человек с его физиологическими, психологическими, социальными и другими особенностями. Следовательно, цель научной организации труда — сделать жизнь человека приятнее, обеспечить гармонизацию человека и общества.

О. А. Ерманский был одним из наиболее видных разработчиков российской школы научного управления, являясь одновременно и сторонником, и критиком У. Тейлора. О. А. Ерманским была разработана теория рациональной организации труда и управления, основу которой составляет понятие психофизиологического оптимизма, т. е. максимума полезной работы на единицу затраченной энергии.

Основные взгляды О. А. Ерманского нашли свое выражение в работе “Теория и практика рационализации”. Автором выделено три принципа рационализации:

1. Принцип положительного подбора, означавший гармоничное сочетание всех элементов производства (как вещественных, так и личных), при котором элементы взаимоподкрепляются и усиливаются.

2. Принцип организационной суммы, суть которого заключалась в том, что организационная сумма больше арифметической суммы составляющих ее сил.

3. Принцип оптимума отвечал на вопрос о критерии рациональной организации любой работы.

Со смертью А. А. Богданова в 1928 г. это второе направление в НОТ стало подвергаться все большей критике, в первую очередь со стороны цитовцев, и впоследствии было предано забвению.

В 20–30-е годы в нашей стране интенсивно велись и биопсихологические исследования труда. Были созданы специальные лаборатории в Москве, Ленинграде и других городах. Изучались проблемы формирования коллектива, подбора кадров, места личности в системе производства, роль человеческого фактора в труде, особенности воздействия техники на труд и проблемы управления трудом.

Отечественные ученые внесли значительный вклад в становление и развитие теории и практики управления. Идеи научного управления в условиях нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали А. А. Богданов, Н. А. Витке, А. К. Гастев, П. М. Керженцев, Н. А. Амосов, О. А. Ерманский, Е. Ф. Розмирович и другие ученые и практики, работавшие в различных организациях и институтах научной организации труда.

Одна из важнейших разработок того периода — обоснование принципов управления производством, учитывающих особенности социалистической системы хозяйствования — централизацию и прямое управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий со стороны государственных органов (табл. 1.1). С учетом этих принципов разрабатывалась теория функций, структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах. Наряду с этим в отечественной науке управления проводились исследования законов и закономерностей управления социалистическим производством. Были сформулированы и обоснованы как объективно отражающие особенности управления социалистическим общественным производством законы единства системы управления, пропорциональности производства и управления, оптимального соотношения централизации и децентрализации и др.

Развитие управленческой мысли в этот период шло на фоне колоссального подъема народного хозяйства:

1926–1928 гг. — начало индустриализации страны;

1929–1942 гг. — первые предвоенные пятилетки.

Первый пятилетний план 1929–1933 гг. был выполнен за 4 года и 3 месяца. Национальный доход вырос более чем в 2 раза, на столько же увеличилось производство промышленной продукции, производительность труда в промышленности возросла на 41%, капитальные вложения составили 8,8 млрд руб.

К этому же периоду относится и борьба с “теорией пределов”, которая зачастую превращалась в борьбу со старыми специалистами.

### Принципы управления социалистическим производством

Принцип	Содержание принципа
Демократический централизм	Централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий
Единоначалие и коллегиальность	Единоначалие предполагает железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность основана на широком участии трудящихся в управлении
Единство политического и хозяйственного руководства	Политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, экономических законов, хозяйствование направляется на выполнение планов
Отраслевой и территориальный подход	Производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, — преимущественно территориальными органами
Плановое ведение хозяйства	Установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом
Материальное и моральное стимулирование труда	Распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов
Научность	Построение всей системы управления производством на достижениях науки управления
Ответственность	Каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и права, а также за что он лично несет ответственность
Подбор и расстановка кадров	Каждый работник должен быть подобран так и поставлен на такой участок, где он может выполнять порученную работу наиболее эффективно
Экономичность и эффективность	Эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наибольшая экономия сил и наиболее производительное применение труда

В период Великой Отечественной войны (в 1941–1945 гг.) решались практические вопросы организации производства, перевода предприятий на выпуск военной продукции. В сжатые сроки был создан мощный военно-промышленный потенциал на

Урале и в Сибири. Это стало возможным во многом благодаря четкой работе транспортной системы страны.

В период восстановления разрушенного войной хозяйства и образования мировой социалистической системы (1946–1953 гг.) закладывались основы теории и практики социалистического строительства не в одной отдельно взятой стране, а в рамках создававшегося мирового социалистического содружества.

В январе 1949 г. был учрежден Совет экономической взаимопомощи (СЭВ) — международная экономическая организация социалистических стран, основными целями которой были: путем объединения и координации усилий содействовать углублению и совершенствованию сотрудничества, планомерному развитию народного хозяйства стран-членов, ускорению научно-технического прогресса, повышению уровня индустриализации стран с менее развитой промышленностью, росту производительности труда, сближению и выравниванию уровней экономического развития и подъему благосостояния народов.

Период с 1953 по 1965 г. связан с именем Н. С. Хрущева и проводившимися им реформами. Это относится, в первую очередь, к пересмотру принципа сочетания отраслевого и территориального аспектов в управлении в части усиления последнего и образованию Советов народного хозяйства (Совнархозов) по территориальному принципу. Однако усиление территориального аспекта в управлении в ряде случаев привело к местничеству и игнорированию принципа подчинения частного интереса общему. Кроме того, в руководстве народным хозяйством и его отраслями проявлялся волюнтаризм.

К концу 50-х годов относится и возрождение нотовского движения. Были переизданы работы классиков научной организации труда, как отечественных, так и зарубежных, не издававшиеся с конца 20-х годов.

В 1967 г. прошло Всесоюзное совещание по организации труда, на котором дана современная формулировка НОТ и выведены основные функции научной организации труда:

- экономическая;
- психофизиологическая;
- социальная.

В рамках этих функций были определены основные задачи НОТ:

- рациональное разделение и кооперация труда;
- подбор, подготовка и расстановка кадров;
- обслуживание рабочих мест (эффективная система

МТС);

- внедрение передовых методов и приемов труда;
- нормирование труда;
- выбор методов и форм материального и морального стимулирования;
- улучшение условий труда;
- укрепление дисциплины труда.

К этому времени относится и рождение самостоятельной ветви экономики — экономической кибернетики, тесно связанной с использованием экономико-математических методов и сыгравшей важную роль в развитии теории управления производством. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А. И. Берга и В. М. Глушкова.

В 1965–1985 гг., в период строительства развитого социалистического общества, именуемый в настоящее время “застойным периодом”, сложилось несколько признанных научных управленческих школ, и прежде всего школа Московского инженерно-экономического института (с 1975 г. Московского института управления имени С. Орджоникидзе) под руководством О. В. Козловой.

Последнюю отличал ряд существенных моментов:

- тесная связь с производством, что выражалось в учете отраслевых особенностей объектов управления и высокой практической направленности выполняемых проработок в области управления;

- организация (впервые в нашей стране) профессиональной подготовки кадров высшей квалификации в области управления.

Основные идеи данного периода в области управления сводились к следующему:

- централизованное государственное управление экономикой;



- приоритет отраслевого подхода по сравнению с территориальным;
- оценка эффективности предлагаемых проектов с народнохозяйственных позиций;
- широкое внедрение в управление экономико-математических моделей и методов решения задач.
- поляризация “прав” на верхних, а “обязанностей” — на нижних уровнях управления.

Период времени с 1965 г. по настоящее время характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

1. Реформа системы управления экономикой 1965 г.
2. Реформа системы управления 1979 г.
3. Ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. по настоящее время).

Первая реформа относится к 1965 г. Ее начало было положено мартовским (1965 г.) Пленумом ЦК КПСС по вопросам сельского хозяйства и сентябрьским (1965 г.) Пленумом ЦК КПСС по вопросам промышленности. В решениях Пленумов говорилось о необходимости совершенствования всей системы управления, расширения самостоятельности предприятий и перехода от административных к экономическим методам управления.

Основные положения реформы нашли отражение в принятых правительством постановлениях “Об улучшении управления промышленностью” и “О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования”. Большое значение для развития предприятий сыграло утверждение “Положения о социалистическом государственном производственном предприятии”. Была упразднена территориальная система управления (с ликвидацией Совнархозов), ее место снова заняла отраслевая система. Была произведена структурная перестройка управления народным хозяйством: был ликвидирован Высший совет народного хозяйства СССР, республиканские и региональные советы народного хозяйства, создано 11 союзно-республиканских и 9 союзных министерств.

Большие изменения произошли в системе внутризаводского планирования предприятий. Был осуществлен ряд мер по улучшению системы оплаты труда. С этой целью на предприятиях образованы три фонда экономического стимулирования.

При этом вопросы управления народным хозяйством были подняты до уровня первостепенных государственных задач. Важным событием стала состоявшаяся в 1966 г. в Москве Всесоюзная научно-практическая конференция “Проблемы научной организации управления социалистической промышленностью”.

Конец 60-х гг. характеризуется выходом ряда серьезных монографий по проблемам управления — Г. Э. Слезингера, В. Г. Афанасьева, Д. М. Гвишиани, О. А. Дейнеко, О. В. Козловой, Г. Х. Попова и др.

В связи с развитием экономико-математических методов и использованием моделирования в экономике и управлении началась разработка теории оптимального функционирования экономики. Изучается также зарубежный опыт по организации управления производством. Осуществляется работа по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации кадров.

После реформирования системы управления 1965 г. в первое время значительно улучшились показатели деятельности предприятий и народного хозяйства в целом. Однако в начале 70-х гг. произошло ухудшение всех показателей, снижение реальных доходов населения. Причинами этого являются:

- снижение самостоятельности предприятий;
- планирование “от достигнутого уровня”;
- частые корректировки планов предприятий;
- использование затратного принципа ценообразования

и т. д.

В целях интенсификации экономики была предпринята вторая экономическая реформа, основные положения которой нашли отражение в постановлении ЦК КПСС и Совета министров СССР от 12 июля 1979 г. “Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы”. Она была нацелена на достижение высоких конечных народнохозяйствен-

ных результатов, на повышение эффективности производства и качества работы.

Для измерения объемов производства показатель “реализованной продукции” был заменен на показатель “чистой (нормативной) продукции”. Четко определен перечень показателей для разработки пятилетних и годовых планов, являющийся обязательным для выполнения министерствами, объединениями и предприятиями. Большое внимание уделялось заключению хозяйственных договоров. Вводились нормативы платы за производственные фонды и воду.

Большое внимание уделялось рациональному сочетанию отраслевого и территориального планирования, управления, разработке целевых комплексных программ.

Тем не менее реформа не принесла ожидаемых результатов. Не произошло интенсификации экономики, и о ней вскоре забыли. Ухудшение социально-экономического положения в стране продолжалось.

Следует заметить, что в последние десятилетия существования СССР имела место недооценка, а в ряде случаев элементарное игнорирование науки и практики управления экономикой. Это выражалось, в частности, в следующем:

- не инициировалось и не поддерживалось государством проведение крупных научных исследований проблем управления;

- не осуществлялась подготовка специалистов-управленцев высшей квалификации для отраслей народного хозяйства;

- подготовка специалистов имела в основном технологическую направленность;

- мало издавалось трудов отечественных ученых в области управления, практически не публиковались работы зарубежных исследователей.

Важная причина этого заключалась в существовании у нас в те годы чрезмерно централизованной системы управления, в принятии многих управленческих решений, и не только глобальных, на высшем уровне. Для многих органов и кадров управления нижестоящих звеньев требовалось главным образом выполнять

эти решения. Однако основная причина состояла в непонимании государственными чиновниками определяющей роли научного управления в функционировании и развитии экономики, в опоре на идеологические догмы и заблуждения.

При этом менеджмент как совокупность принципов, методов, средств и форм управления фирмами на Западе был известен в нашей стране. Однако откровенно игнорировался еще 10 лет назад. Считалось, что основными его целями являются получение высокой прибыли и постоянное опережение стран социализма по производительности труда в интересах укрепления позиций империализма и ведение политической, идеологической и экономической борьбы против социалистических государств. А потому он считался для нас неприемлемым.

Отечественная наука управления развивалась самостоятельно и обособленно, часто игнорируя зарубежный опыт и искусство управления.

Такое отношение к управлению и менеджменту, безусловно, сказалось на исходе проводившихся в СССР реформ, особенно последней, третьей.

Начало третьей реформы положил апрельский (1985 г.) Пленум ЦК КПСС, который нашел выход из сложившегося положения в ускорении социально-экономического развития страны. Было принято решение о создании целостной системы управления. Были намечены пути реализации этой концепции: перестройка всех сторон нашей общественной жизни, курс на развитие гласности и демократии. Была провозглашена новая научно-техническая, инвестиционная и структурная политика.

Однако перестройка, начатая Генеральным секретарем ЦК КПСС М. С. Горбачевым в 1986 г., не имела под собой твердой базы. Ее содержание и методы не были понятны никому. Проводились лишь отдельные мероприятия, направленные на повышение темпов социально-экономического развития СССР. При этом был провозглашен курс на демократизацию жизни общества и создание к 1990 г. целостной системы управления с новым хозяйственным механизмом (это мероприятие называлось радикальной экономической реформой).

К началу 1989 г. дисбаланс государственного бюджета составил около 140 млрд руб. Размер денежной эмиссии достиг критической отметки. Объемы денежных накоплений населения в 5 раз превысили товарные ресурсы. В результате на некоторые виды продукции начали расти цены, усилилась инфляция.

Сложилась предкризисная ситуация. Снизились объемы промышленного и сельскохозяйственного производства. Усугубились диспропорции, увеличился разрыв между платежеспособным спросом и его материальным покрытием. Прекратился рост реальных доходов. Развивался застой.

Действующая система управления стала преградой на пути интенсификации и научно-технического прогресса. Главным звеном в решении задач по ускорению социально-экономического развития страны стало осуществление *радикальной реформы управления, создание целостной системы хозяйствования*. Реформа ставила целью переориентацию экономического роста на конечные результаты, на удовлетворение общественных потребностей, на переход от административных к экономическим методам руководства на всех уровнях, к демократизации управления, активизации человеческого фактора.

Однако реформа не принесла ожидаемых результатов, произошло дальнейшее обострение кризиса.

В этот период произошли серьезные изменения в политической системе управления страной: КПСС утратила свою руководящую роль, была провозглашена многопартийность, появилась оппозиция, выступавшая против политики Президента М. С. Горбачева. В соответствии с рекомендациями депутатов, выдвинутыми на первом съезде народных депутатов СССР, правительством под руководством Н. И. Рыжкова была разработана программа постепенного перехода к регулируемому рынку. Она содержала положения о многообразии форм общественной собственности и государственном регулировании экономики.

Вскоре произошел распад СССР.

В Российской Федерации развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. Комиссия под руководством академика С. С. Шаталина подготовила программу, получившую название “500 дней”, в которой был намечен комплекс мероприятий, не-

обходимых для перехода к регулируемому рынку. Эта программа рассматривалась как “шоковая терапия”.

По итогам дискуссии был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку. В его основу была положена программа “500 дней”, основной целью которой было полное разрушение административно-командной системы управления. Начался процесс формирования рыночных отношений в России.

К основным мероприятиям, направленным на создание *рыночного механизма управления*, следует отнести:

- разгосударствление экономики;
- создание рыночных отношений на основе сочетания различных форм собственности;
- создание нормативной базы, необходимой для становления и развития рыночных отношений в стране;
- образование новых рыночных структур управления.

Был создан Государственный комитет РСФСР по управлению государственным имуществом. Некоторые министерства преобразованы в корпорации или холдинги, созданы коммерческие банки, биржи, фирмы и акционерные общества.

Процесс приватизации разделился на два этапа:

— I этап — чековая (ваучерная) приватизация (1991 г.— 30 июня 1994 г.);

— II этап — денежная приватизация (с 1 июля 1994 г. по настоящее время).

Формально предприятия перестали быть государственными. Но зачастую новая форма прикрывала старое содержание. По-прежнему деятельность вновь образованных акционерных обществ и ассоциаций фермерских хозяйств скрывалась бюрократическими указаниями и директивами.

Приватизация, в ходе которой государственная собственность была разделена между множеством владельцев, явилась необходимым первым этапом и условием перехода к рыночной экономике. Для многих государственных предприятий первым шагом к приватизации явилось преобразование их в акционерные общества.

Для развития системы управления на основе рыночных отношений в стране сделано много. Создана законодательная база, ее основы. Принят Гражданский кодекс РФ.

Демократизация общественной жизни в нашей стране позволила специалистам, ученым, практическим работникам ознакомиться с накопленным богатым мировым опытом теории и практики менеджмента, а ориентация российской экономики на рыночные отношения сделала просто необходимыми изучение и использование опыта передовых фирм. В связи с этим *отношение к менеджменту в России с начала 90-х годов значительно изменилось*, что выразилось в следующем:

- была организована подготовка во многих высших и средних специальных учебных заведениях специалистов по менеджменту для разных отраслей и видов деятельности;

- активизировались научные исследования проблем менеджмента;

- начали издаваться периодические научные и научно-практические издания по данным проблемам;

- стали регулярно проводиться научно-практические конференции по вопросам менеджмента;

- начался активный перевод и издание работ зарубежных авторов, а также издание трудов отечественных ученых по менеджменту и т. д.

Несмотря на принимавшиеся в экономике меры, предотвратить спад производства, кризисные явления не удалось, так как было принято много ошибочных решений. Важнейшее из них — невмешательство правительства в экономику и экспортно-импортные операции.

В целом *перестроечный период характеризовался следующим*:

- игнорированием сложившегося хозяйственного механизма, в том числе системы управления, по существу, их разрушением, а не реформированием;

- формальным подходом к использованию зарубежных моделей управления;

- отсутствием целей, стратегии и тактики государственного управления и государственной национальной политики;

- капитализацией экономики по американскому образцу;
- заменой государственного управления экономикой государственным регулированием, цели и методы которого до сих пор остаются дискуссионными;
- приоритетом ведомственных и местнических интересов над народнохозяйственными;
- отказом от оценки принимаемых решений с позиций народнохозяйственной эффективности.

Значительные изменения, способные коренным образом переломить сложившуюся в российской экономике ситуацию, предстоит произвести в ближайшие годы. При этом одним из важнейших факторов, способствующих формированию эффективной системы хозяйствования, является российский менеджмент.

## 1.4. Современный российский менеджмент

Современный российский менеджмент сформировался в условиях перехода от чрезмерно централизованной, плановой экономики к рыночной в сжатые сроки. Он в значительной мере унаследовал черты прежней, административно-командной системы. И это вполне естественно. Многие современные организации, использующие новые организационно-правовые формы, образованы на основе прежних советских предприятий. Многие ключевые посты в них занимают менеджеры, воспитанные в советское время.

Вместе с тем организации — хозяйствующие субъекты уже несколько лет функционируют в условиях рыночной, хотя пока весьма неэффективной, российской экономики и обрели некоторые важнейшие черты, характерные для субъектов рыночных отношений.

Существенное влияние на формирование российского менеджмента оказали и продолжают оказывать следующие *социально-экономические факторы*:

- экономическая нестабильность в стране;
- ресурсно-сырьевая направленность экономики;