



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ ДЛЯ СПО

Под общей редакцией профессора **А. Л. Гапоненко**

Рекомендовано Учебно-методическим отделом среднего профессионального образования в качестве учебника для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2015

УДК 658(075.32)
ББК 65.290-2я723
М50

Рецензенты:

Бадалов Л. М. — доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, заведующий кафедрой экономики и менеджмента Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова;

Бобылева А. З. — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой финансового менеджмента факультета государственного управления Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова.

М50 **Менеджмент** : учебник и практикум для СПО / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 396 с. — Серия : Профессиональное образование.

ISBN 978-5-9916-4537-9

Учебник не только излагает традиционные темы менеджмента, но и раскрывает современные тенденции его развития в последние годы. Отражены современные подходы и технологии таких специальных видов менеджмента, как стратегический и инновационный. Показаны особенности управления эффективностью, представлены новые информационные технологии управления. Традиционные функции менеджмента дополнены такими функциями, как коммуникация и обучение. Особое внимание уделено современным тенденциям развития управления знаниями, теории и практики формирования команд, построения обучающейся организации. Тенденции развития менеджмента рассматриваются с учетом глобализации и развития экономики, основанной на знаниях.

Для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по специальности «Менеджмент». Он будет полезен также широкому кругу специалистов, интересующихся современными проблемами теории и практики менеджмента.

УДК 658(075.32)
ББК 65.290-2я723

ISBN 978-5-9916-4537-9

© Коллектив авторов, 2013
© ООО «Издательство Юрайт», 2015

Оглавление

Об авторах	8
Предисловие	9

Раздел I Функции менеджмента

Глава 1. Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции.....12

1.1. Сущность менеджмента, его функции и методы	12
1.2. Этапы развития теории и практики менеджмента	16
1.3. Тенденции развития современного менеджмента	26
<i>Перспективные направления исследований</i>	31
<i>Контрольные вопросы</i>	32
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	32

Глава 2. Анализ и выработка управленческого решения.....33

2.1. Анализ как процесс постоянного поиска и познания	33
2.2. Виды управленческих решений и требования к их качеству	39
2.3. Процесс подготовки, принятия решения и организации его выполнения	46
<i>Перспективные направления исследований</i>	50
<i>Контрольные вопросы</i>	50
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	51

Глава 3. Прогнозирование и планирование52

3.1. Сущность прогнозирования и его виды	52
3.2. Планирование в системе управления	57
3.3. Индикативное планирование	62
3.4. Государственное программирование	67
<i>Перспективные направления исследований</i>	72
<i>Контрольные вопросы</i>	72
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	72

Глава 4. Организация и координация73

4.1. Организация как функция управления	73
4.2. Координация как форма организации сотрудничества	79
<i>Перспективные направления исследований</i>	85
<i>Контрольные вопросы</i>	85
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	85

Глава 5. Мотивация и стимулирование	86
5.1. Мотивы и стимулы	86
5.2. Стимулирование труда.....	93
5.3. Мотивация сотрудников.....	95
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	<i>98</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>98</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>98</i>
Глава 6. Коммуникация.....	99
6.1. Основные понятия и принципы коммуникации.....	99
6.2. Коммуникативная компетентность организации	103
6.3. Поддерживающая и инновационная коммуникации	105
6.4. Средства и каналы коммуникации в менеджменте.....	110
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	<i>114</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>114</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>115</i>
Глава 7. Обучение.....	116
7.1. Обучение и подготовка кадров.....	116
7.2. Обучение организации	124
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	<i>132</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>132</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>132</i>
Глава 8. Контроль.....	133
8.1. Сущность и принципы контроля.....	133
8.2. Организация контроля	139
8.3. Мониторинг и бенчмаркинг	142
8.4. Современные тенденции развития контроля	146
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	<i>149</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>149</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>150</i>

Раздел II

Концепции и технологии менеджмента

Глава 9. Стратегический менеджмент.....	152
9.1. Компоненты стратегического менеджмента и его цикл	152
9.2. Функционирование и развитие.....	157
9.3. Миссия и цели	159
9.4. Стратегический анализ среды управления	161
9.5. Стратегическое распределение функций	162
9.6. Тенденции развития стратегического менеджмента	168
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	<i>170</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>171</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>171</i>

Глава 10. Инновационный менеджмент	172
10.1. Научные основы инновационного менеджмента.....	172
10.2. Организация инновационной деятельности	179
10.3. Формирование инновационных стратегий.....	181
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	<i>184</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>185</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>185</i>
Глава 11. Человеческий потенциал организации	186
11.1. Человеческий потенциал.....	186
11.2. Управление развитием человеческого потенциала.....	194
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	<i>202</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>202</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>202</i>
Глава 12. Организационные структуры управления.....	203
12.1. Сущность организационной структуры управления	203
12.2. Типы организационных структур управления	206
12.3. Требования к организационным структурам.....	213
12.4. Организационные формы: тенденции развития	215
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	<i>221</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>221</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>222</i>
Глава 13. Информационные технологии	223
13.1. Виды и функции информационных технологий	223
13.2. Системы планирования ресурсов предприятия ERP....	228
13.3. Системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM	233
13.4. Системы информационной поддержки аналитической деятельности BI	237
13.5. Системы внутрифирменной коммуникации	237
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	<i>240</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>240</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>240</i>
Глава 14. Менеджмент знаний	241
14.1. Что такое знания?	241
14.2. Содержание менеджмента знаний	249
14.3. Направления развития менеджмента знаний	255
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	<i>259</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>259</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>259</i>
Глава 15. Риск-менеджмент.....	260
15.1. Содержание риск-менеджмента.....	260
15.2. Современные тенденции в управлении рисками.....	262

15.3. Методы управления рисками	266
15.4. Организация риск-менеджмента.....	269
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	273
<i>Контрольные вопросы.....</i>	274
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	274
Глава 16. Культура организации	275
16.1. Культура организации: современные подходы	275
16.2. Культура организации, ориентированная на знания	280
16.3. Эмоциональный интеллект	283
16.4. Корпоративная социальная ответственность	287
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	291
<i>Контрольные вопросы.....</i>	292
<i>Задание для самостоятельной работы</i>	292
Глава 17. Управление изменениями	293
17.1. Изменения в организации.....	293
17.2. Этапы изменений	295
17.3. Особенности изменений в организациях разных типов.....	298
17.4. Технологии управления изменениями.....	300
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	302
<i>Контрольные вопросы.....</i>	303
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	303
Глава 18. Управление конфликтами и стрессами	304
18.1. Что такое конфликт? Виды конфликтов.....	304
18.2. Источники возникновения конфликтов.....	308
18.3. Управление конфликтами в организациях.....	309
18.4. Стрессы и управление ими	312
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	316
<i>Контрольные вопросы.....</i>	316
<i>Задание для самостоятельной работы</i>	317
Глава 19. Лидерство.....	318
19.1. Лидерство как управленческий феномен	318
19.2. Виды интеллекта в лидерстве.....	327
19.3. Факторы неудач в лидерстве	333
<i>Перспективные направления исследований.....</i>	336
<i>Контрольные вопросы.....</i>	336
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	336
Глава 20. Управленческие команды	338
20.1. Предпосылки формирования управленческих команд	338
20.2. Сущность управленческой команды	341
20.3. Основные этапы создания команд	348

20.4. Жизненный цикл управленческой команды	351
<i>Перспективные направления исследований</i>	356
<i>Контрольные вопросы</i>	356
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	357
Глава 21. Управление жизнестойкостью организации ...	358
21.1. Понятие жизнестойкости организации.....	358
21.2. Виды угроз и их классификация	362
21.3. Система факторов, обеспечивающих жизнестойкость	368
<i>Перспективные направления исследований</i>	376
<i>Контрольные вопросы</i>	377
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	377
Глава 22. Оценка эффективности управляемых систем	378
22.1. Сущность эффективности	378
22.2. Показатели эффективности	384
<i>Перспективные направления исследований</i>	393
<i>Контрольные вопросы</i>	393
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	393
Список литературы	395

Об авторах

Алексеев Ю. П. — доктор экономических наук, профессор (гл. 7).

Алисов А. Н. — доктор экономических наук, профессор (гл. 3).

Барышников Ю. Н. — кандидат экономических наук, доцент (гл. 1, 5).

Белоусов Р. А. — доктор экономических наук, профессор (гл. 2).

Гапоненко А. Л. — доктор экономических наук, профессор (гл. 1, 8, 10, 12, 13, 16, 17, 20, 22).

Дульщиков Ю. С. — доктор экономических наук, профессор (гл. 4, 11).

Захаров Н. И. — доктор экономических наук, профессор (гл. 5).

Корниенко В. И. — доктор экономических наук, профессор (гл. 10, 19).

Мацнев Д. А. — доктор экономических наук, профессор (гл. 3).

Николаев В. А. — доктор экономических наук, профессор (гл. 14).

Орлова Т. М. — доктор экономических наук, профессор (гл. 6, 15, 18, 20).

Пирогов С. В. — доктор экономических наук, профессор (гл. 22).

Раевский С. В. — доктор экономических наук, профессор (гл. 3, 22).

Савельева М. В. — кандидат экономических наук (гл. 9).

Филимонова Н. Н. — кандидат экономических наук, доцент (гл. 9).

Чернявский И. Ф. — доктор экономических наук, профессор (гл. 21).

Швырков Ю. М. — доктор экономических наук, профессор (гл. 3).

Шурдова Ю. В. — кандидат экономических наук (гл. 19).

Предисловие

Учебник обобщает исследования последних лет. В нем раскрыты предмет, эволюция и современная практика менеджмента, его основные функции и методы. Показаны особенности управления эффективностью, представлены новые информационные технологии управления. Раскрыты особенности становления и развития современных сетевых структур управления. Традиционные функции менеджмента управления дополнены такими функциями, как коммуникация и обучение. Раскрыты особенности менеджмента в современных сетевых структурах. Много внимания уделено современным тенденциям в развитии менеджмента знаний, коммуникационного менеджмента, сбалансированной системе показателей, формированию команд, риск-менеджменту, построению обучающейся организации и другим технологиям менеджмента, обеспечивающим современным организациям уникальные конкурентные преимущества. Актуальные проблемы менеджмента рассматриваются с учетом глобализации и развития экономики, основанной на знаниях.

Цель учебника — вооружить студентов современной теорией и передовыми технологиями менеджмента. Использование данного учебника в процессе обучения предполагает широкое применение практических занятий, консультаций, деловых игр, тренингов, разбора конкретных управленческих ситуаций.

В результате освоения курса менеджмента на базе данного учебника студент должен:

знать

- сущность менеджмента, его основные функции;
- основные этапы эволюции управленческой мысли;
- содержание методов менеджмента;
- основные типы и виды организационных структур управления;

уметь

- анализировать внутреннюю и внешнюю среду управления;

- формировать систему стимулирования в организации;
- выделять и анализировать элементы, составляющие корпоративную культуру;
- применять стили лидерства с учетом сложившихся условий;

владеть навыками

- анализа и выработки управленческих решений;
- стратегического планирования;
- тактического и стратегического контроля;
- оценки рисков;
- оценки эффективности и результативности;
- использования современных информационных технологий управления,

а также быть компетентным в профессиональном анализе и разрешении практических управленческих задач в деятельности коммерческих и некоммерческих организаций.

В первом разделе учебника представлены функции менеджмента, во втором — концепции и технологии менеджмента. Каждая глава в разделах сопровождается перечнем перспективных направлений исследований, контрольными вопросами и заданиями для самостоятельной работы.

Авторы благодарят всех, кто принял участие в создании учебника, а также студентов и аспирантов Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, которые своими вопросами на лекциях и обсуждениями в ходе практических занятий заставляли авторов еще и еще раз задуматься над ключевыми проблемами менеджмента. Научный редактор благодарит Маргариту Гапоненко за проявленное терпение и понимание.

Раздел I

Функции менеджмента



Глава 1

Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции

В результате освоения данной главы студент должен:

знать

- сущность управления социально-экономическими системами, объект, предмет теории менеджмента;

- основные категории теории управления;

- основные этапы эволюции управленческой мысли;

уметь

- различать понятия «менеджмент» и «управление»;

- выделять основные характеристики новой модели менеджмента;

- находить признаки практической реализации новой модели менеджмента;

- выделять различные аспекты эволюции управленческой мысли;

владеть

- навыками оперирования основными понятиями теории менеджмента;

- навыками анализа и выделения основных черт различных управленческих школ.

1.1. Сущность менеджмента, его функции и методы

В связи с переходом российской экономики на рыночные методы хозяйствования в русском языке появилось множество слов, заимствованных из иностранных языков. И даже старые слова, отражавшие устоявшиеся понятия, стали зачастую произноситься на зарубежный манер. Так, привычное для русского слуха слово «управление» стало весьма часто заменяться английским словом «менеджмент».

В большинстве случаев слова «менеджмент» и «управление» рассматриваются как синонимы, т.е. как слова, отражающие одни и те же сущность и содержание. Вместе с тем в их толковании есть и различия.

Слово «менеджмент» происходит от английского *management*, буквально означающего «управление». В то же время и у русского слова «управление», и у английского слова

«менеджмент» есть свои языковые оттенки, которые в разных контекстах имеют разный смысл и разное стилевое восприятие.

Например, пилот говорит: «Я управляю самолетом», но он никогда не скажет: «Я осуществляю менеджмент самолета». Оператор на сталелитейном заводе скажет: «Я управляю выплавкой стали», но ему и в голову не придет сказать: «Я осуществляю менеджмент выплавки стали». Точно так же можно сказать: «Президент управляет страной». Но сказать: «Президент осуществляет менеджмент страны» — уже некорректно.

Слово «менеджмент» обычно употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям. Можно говорить о менеджменте как в формальных (законодательно оформленных), так и в неформальных организациях. Чаше менеджмент рассматривают по отношению к формальным организациям, к которым относятся, например:

- общество с ограниченной ответственностью «Иванов и сыновья»;
- Сбербанк;
- Министерство обороны;
- отдел народного образования городской администрации;
- Патриархия Русской православной церкви;
- Московский государственный университет;
- ЮНЕСКО.

Все это — организации. И управляются они определенным образом. Закономерности, принципы и методы управления организациями составляют предмет науки общего менеджмента.

Менеджмент — это:

- процесс управления людьми и организациями;
- наука об управлении, область знаний об управлении социально-экономическими процессами;
- аппарат управления и люди, входящие в него.

Менеджмент означает, как правило, управление людьми в организациях. В то же время ряд современных терминов расширительно трактует понятие «менеджмент». Так, например, в словосочетаниях «финансовый менеджмент», «риск-менеджмент» слово «менеджмент» употребляется для обозначения управления финансовыми потоками в рамках организации или управления рисками и их страхованием.

Общий менеджмент изучает принципы, методы, технологии и закономерности управления социально-экономическими процессами в жизни организации — и в армейском

подразделении, и на предприятии, и в коммерческой фирме, и в государственном учреждении, и в различных неформальных организациях.

Специальный менеджмент рассматривает управление специфическими объектами, например менеджмент в сфере услуг, муниципальный менеджмент, финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, менеджмент знаний. В рамках специального менеджмента возможно более детальное дробление с выделением более специфических объектов управления. Например, в рамках муниципального менеджмента можно отдельно и более подробно рассматривать и изучать менеджмент переработки мусора (управление сбором и утилизацией бытовых отходов), в рамках финансового менеджмента — менеджмент наличности (управление денежными потоками, в частности, изменением величины так называемого кэш-флоу).

Функции менеджмента — это специфические виды управленческой деятельности, обособившиеся в процессе разделения управленческого труда и направленные на достижение поставленной цели. К этим функциям относятся: целеполагание, анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, принятие решений, стимулирование, коммуникация, обучение и контроль. Все функции менеджмента взаимно дополняют друг друга. В деятельности любой организации — коммерческой и некоммерческой, большой или малой, формальной или неформальной — присутствуют все функции менеджмента. В ряде случаев бывает полезно провести анализ выполняемых функций: в какой мере и насколько полно в управленческой деятельности присутствуют все функции менеджмента. Нередко для повышения эффективности работы организации достаточно выявить те или иные функции, которым не придается должного внимания. Так, например, в ряде некоммерческих организаций недостаточно полно осуществляется целеполагание, в государственных организациях нередко отсутствует должное стимулирование работников, в некоторых государственных и частных организациях не всегда в необходимой мере осуществляется контроль выполнения тех или иных управленческих решений.

Методы менеджмента — это способы выполнения перечисленных выше функций. Классификация методов менеджмента может проводиться по различным признакам: по масштабам применения — общие, относимые ко всей системе, и особенные, обращенные к отдельным составным

частям этой системы; по отраслям и сферам применения — в государственной сфере, в общественных организациях, в торговле, в промышленности и т.д. Обычно методы менеджмента различаются по их содержанию: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические. Данное деление условно в том смысле, что четко разграничить каждый метод не представляется возможным: они взаимно проникают друг в друга и имеют немало общих черт. В то же время присущие им различия в способах воздействия на объекты управления позволяют рассматривать каждый из них в отдельности.

Административные методы реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных. Такое воздействие может осуществляться через административные приказы и распоряжения, правила, нормативы и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц. Методы административного воздействия опираются на власть руководителя и представляют собой по существу методы властной мотивации, опирающиеся на реальное принуждение или на возможность принуждения. Деятельность по управлению невозможна без разумного применения административных методов управления, которые нередко называют организационно-административными, или организационно-распорядительными.

Сущность *экономических методов* состоит в том, чтобы путем воздействия на экономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью цен, оплаты труда, налогов и других экономических рычагов добиваться эффективной работы. Данные методы основываются на использовании экономических стимулов, на заинтересованности работников, на инициативе осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений.

При использовании экономических методов начинают результативно функционировать обратные связи, появляется возможность более эффективного контроля. Управление избавляется от необходимости преодолевать инертность персонала в реализации новых задач, управляемые процессы становятся более гибкими и адаптивными. Распространение экономических методов обычно сочетается с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования.

В практике управления административные и экономические методы дополняют друг друга. Как правило,

административные решения — это не просто директивы, а решения, обоснованные с точки зрения их экономической целесообразности, в то же время экономические меры воздействия нередко применяются в рамках осуществления тех или иных директив.

Сущность *социально-психологических методов* состоит в воздействии на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью социально-психологического механизма. В практике менеджмента могут использоваться, в частности, такие методы, как убеждение, внушение, личный пример, организация соревнования, методы управления конфликтами, формирование благоприятного психологического климата и обстановки доверия. Данные методы воздействуют на эмоции людей, основываются на использовании моральных стимулов, особых методов коммуникации, образов и метафор. Современная деятельность по управлению невозможна без широкого применения социально-психологических методов управления, которые всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы управления.

1.2. Этапы развития теории и практики менеджмента

Эволюция управленческой мысли наиболее ярко отражается в управленческих моделях, которые люди разрабатывали, а затем и реализовывали на практике с целью решить назревшие проблемы, выдвигаемые обществом и реальными потребностями развития. При управлении экономическими процессами эти потребности (точнее, новый уровень потребностей) обуславливаются закономерностями и тенденциями развития: материально-технологической базы производства; совокупного работника как носителя творческого, созидательного потенциала; экономической и социальной среды; управленческих знаний как таковых.

Развитие менеджмента представляет собой процесс формирования и трансформации совокупности взглядов на систему управления в соответствии с объективными условиями и потребностями экономики в течение исторически длительного периода времени. Управление как практическая деятельность зародилось сразу же, как только далекий предок нынешнего человека стал осознавать себя социальным существом, что было естественной реакцией на потребность в координировании

совместных действий людей для достижения общих целей, связанных прежде всего с жизнеобеспечением.

Систему управления можно рассматривать как форму проявления общественных отношений. Если общественные отношения носят примитивный характер (например, в доисторический, древний период), то и управление выражается в зачаточном или упрощенном виде. По мере того как развивались и усложнялись общественные отношения, по мере становления и развития хозяйственной, производственной деятельности усложнялось, структурировалось и содержательно обогащалось само управление. Образно выражаясь, управление и по форме, и по содержанию прошло в своем историческом развитии примерно такой же путь, какой прошли за все эпохи орудия труда человека — от палки и каменного топора до гибких автоматизированных самонастраивающихся производств и суперсовременной электронной техники с искусственным интеллектом.

Чтобы лучше уяснить основные этапы, логику и внутреннее пружины развития теории и практики менеджмента, следует различать государственное управление и управление корпорацией или предприятием. До XX в. управленческая мысль в основном развивалась и совершенствовалась вокруг государственного управления. Любое государство зарождалось, развивалось и крепло, имея стройную систему управления, основанную на вполне определенных управленческих установках, приоритетах, методах. И чем крупнее было государство, тем сложнее была система управления им. Многие правители и лучшие умы своего времени вкладывали свою мысль в развитие и повышение эффективности государственного управления. Становление теории и практики управления происходило постепенно. Их истоки и эволюция связываются главным образом со следующими именами и памятниками письменности: книга «Поучение Птаххотепа» (Древний Египет, XX в. до н.э.), Соломон (Израиль, X в. до н.э.), Конфуций (Китай, VI—V вв. до н.э.), трактат «Артхамастра» (Древняя Индия, VI—III вв. до н.э.), Кодекс законов Хаммурапи (Древний Вавилон, XVIII в. до н.э.), Сократ (Древняя Греция, 469—399 гг. до н.э.), Платон (427—347 гг. до н.э.), Диоклетиан (Римская империя, 243—316), Навуходоносор II (Древний Вавилон, 605—562), Библия (VIII в. до н.э. — II в. н.э.), Коран (610—655), Николо Макиавелли (Италия, 1469—1527), А. Смит (1723—1790), Петр I (Россия, 1672—1725), И. Т. Посошков (1652—1726),

М. М. Сперанский (Россия, 1772—1839), С. Ю. Витте (Россия, 1849—1915), Макс Вебер (Германия, 1864—1920).

Во многих случаях развитие государственного управления шло параллельно с осмыслением практики управления военными, религиозными, строительными, хозяйственными процессами.

Менеджмент как наука, как стройная система знаний и умений начал формироваться в XIX в., а его развитие приходится на двадцатое столетие и связано с окончательным выделением управленцев (менеджеров) в самостоятельный социальный слой и превращением его по существу в господствующий класс.

Родоначальником новой науки «менеджмент» является американский исследователь и практик Ф. Тейлор (1856—1915). В опубликованных им книгах «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911) нашли отражение основные теоретические положения его системы, получившей название «тейлоризм». В основе данной системы лежит использование наблюдений, замеров, хронометрирования и анализа операций ручного труда в целях исключения нерациональных действий работника и выработки наиболее экономной и производительной модели трудовой операции. Весь трудовой процесс поэлементно был подвергнут жесткой регламентации и контролю. Система позволила повысить производительность труда в несколько раз.

Примерно в то же время и в том же ключе немецкий социолог и философ М. Вебер (1864—1920) провел анализ деятельности бюрократических систем и построил модель идеальной бюрократии, основанной на жестко регламентированных принципах иерархической структуры. Эта модель исходит из четкого разделения труда чиновников, обуславливающего высокий уровень их профессионализма и компетентности, иерархичности уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему, соответствия должности и квалификации, наличия взаимоувязанной системы формально зафиксированных правил и процедур, обеспечивающих организационную стройность и скоординированность поведения, прав и обязанностей чиновников. По мнению М. Вебера, «идеальная бюрократия» в сравнении с другими организациями смотрится так же, как машина на фоне немеханического устройства.

Родоначальником системного управления организацией («административная школа») по праву считается А. Файоль (1841—1925). Он впервые представил в структурированной

форме деятельности предприятия. Все операции, которые осуществляются на предприятии, он свел к *шести видам*: производственные (производство конкретных видов продукции, работ и оказание услуг); финансовые (привлечение средств и распоряжение ими); коммерческие (покупка, продажа, обмен); страховые (страхование, охрана имущества и лиц, гарантирование стабильности и роста); учетные (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика); управленческие (выработка общей программы предприятия, подбор кадров, координирование усилий, гармонизация действий). При этом главная роль отводилась управленческой деятельности. А. Файоль выделил *пять важнейших функций управления* — предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. Он также сформулировал свои ставшие знаменитыми и не утратившими свое значение и по сей день 14 *принципов управления*: разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, постоянство состава персонала, инициатива, единение персонала.

В 1920—1930 гг. особое внимание специалистов в области управления привлекли человеческие отношения, мотивы поведения работников в процессе производства. В ходе так называемых Хоторнских экспериментов Э. Мэйо (1880—1949) и его коллеги установили, что на результаты труда рабочих влияют не только материальные условия, но и в значительной мере социальные факторы — общественное признание важности труда каждого работника, благоприятный климат в коллективе, забота со стороны руководства, отсутствие жесткой регламентации производственных процессов и возможность поддержания неформальных контактов с коллегами.

Весомый вклад в развитие концепции «человеческих отношений» внесли в 1940—1960 гг. ученые-бихевиористы, разрабатывавшие теорию управления поведением человека на производстве. Одним из них был талантливый американский психолог русского происхождения А. Маслоу (Маслоу, 1908—1970), предложивший ставшую классической теорию мотивации на основе «иерархии потребностей». Суть его теории состоит в том, что человек по своей природе имеет широкий спектр потребностей, которые он стремится удовлетворить, что и является мотивом его производственного поведения. Иерархию потребностей он выстроил в виде пирамиды, состоящей из *пяти слоев* (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Иерархия потребностей по Маслоу

Удовлетворенная потребность перестает быть мотивом поведения, но при этом может стать импульсом к формированию потребностей более высокого уровня. В этой связи руководитель должен так выстраивать систему мотивации и стимулирования, чтобы человек не терял интереса к работе и максимально проявлял свои творческие способности. В разработку различных концепций мотивации и управления поведением людей также внесли свой вклад Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, В. Врум, Дж. Адамс, Э. Лок, Л. Портер и Э. Лоулер.

Отечественная школа управления и ее представители также внесли весомый вклад в развитие общемировой управленческой мысли. Российская практика управления, основанная на общинных, артельных и монастырских методах хозяйствования с преобладанием моральных факторов трудовой мотивации, опорой на совладение, самоуправление и взвешенный государственный патернализм, на протяжении веков показывала свою экономическую состоятельность, позволяя России играть на мировой арене роль великой державы.

В промышленном отношении Россия была одной из развитых стран мира, и потому управленческая наука здесь развивалась теми же темпами, что и в западных странах. К концу XIX — началу XX в. Россия имела самые высокие в мире темпы роста промышленной продукции и производительности труда. В среднем за 1880—1914 гг. российская промышленность при постоянном повышении производительности

труда ежегодно росла более чем на 9% , что позволило ей увеличить объем производства с 1861 по 1913 г. в 12 раз и неуклонно снижать розничные цены на производимые товары. Средний рост валового национального продукта с 1880 по 1914 г. составлял около 10% ежегодно.

Показательно то, что российские специалисты разработали концептуальные и прикладные основы «тейлоризма» значительно раньше, чем это сделал Ф. Тейлор. В 1860—1870 гг. ученые Московского высшего технического училища разработали оригинальную методику рационализации трудовых движений, которая в 1873 г. была удостоена специальной медали на Всемирной торговой выставке в Вене. Методика пользовалась спросом и активно применялась в английской промышленности.

В начале 1920-х гг. исследования российских ученых в области управления проводились Центральным институтом труда (ЦИТ) во главе с талантливым ученым и энтузиастом А. К. Гастевым. Отечественные ученые в отличие от западных изучали не только технику, трудовой процесс, но и рабочего, рассматривая его как творящего субъекта. В ходе исследований определились две основные группы, изучающие организационно-технические и социальные аспекты управления. К первой относились А. А. Богданов, О. А. Ерманский, А. К. Гастев, Е. Ф. Розмирович, ко второй группе — П. М. Керженцев, Н. А. Витке, Ф. Р. Дунаевский. Одной из основных разработок ЦИТ стала концепция трудовых установок, содержащая элементы эргономики, инженерной психологии, организации рабочего места, теории трудовых движений, самоорганизации трудового процесса. Рекомендации ЦИТ в виде плакатов распространялись в производственных коллективах и вывешивались на видных местах.

Особое место в школе «человеческих отношений» занимают основные работы Д. Мак-Грегора (1906—1964), опубликованные в начале 1960-х гг. В них содержатся фундаментальные методологические положения «теории X» и «теории Y», которые в свою очередь концептуально обосновывают ставшие классическими соответственно жесткую и мягкую модели управления.

Предложенные Д. Мак-Грегором теории базируются на двух полярно противоположных подходах, которыми, по его мнению, на практике руководствуется руководитель, строя свои отношения с подчиненными. Взяв за критерий отношение работников к труду и мотивы их производственного поведения,

Мак-Грегор условно разделил всех наемных работников на две группы — «плохих» и «хороших». Совокупность основополагающих воззрений на первых он назвал «теорией Х», а совокупность воззрений на вторых — «теорией Y». По «теории Х» руководитель убежден, что все наемные работники стремятся получить от нанимателя максимум благ и при этом дать ему взамен как можно меньше; они ленивы, не стремятся работать, не способны проявлять инициативу и не обладают должной ответственностью; предпочитают, чтобы ими руководили и тяготеют преимущественно к удовлетворению своих собственных потребностей. Исходя из «теории Х», руководитель вынужден постоянно применять и оттачивать механизм принуждения, устанавливать жесткие рамки производственной деятельности работников, строго регламентировать все виды работ и контролировать их исполнение, оплачивать труд в строгом соответствии с его результатами на основе жестких норм и нормативов.

«Теория Х» обосновывает природу жесткой модели управления (модель Х). Эта модель наиболее последовательно разрабатывалась и применялась в США, и потому ее часто называют американской. По набору признаков ее также называют формальной, авторитарной, технократической, административной, традиционной.

«Теория Y» представляет собой совокупность установок, при которых руководитель убежден, что подчиненные хотят работать и в процессе труда стремятся прежде всего к удовлетворению своих важнейших духовных потребностей, и в первую очередь — потребностей в самовыражении, развитии и реализации своего творческого потенциала, и уже потом, опосредованно, к удовлетворению материальных потребностей. Работа для них — вполне естественный процесс. Они трудолюбивы, обладают внутренней организованностью и самодисциплиной, деятельны и делают все для того, чтобы достичь желаемой цели. Их не надо принуждать. Руководителю, как это вытекает из «теории Y», остается только мягко направлять энергию и устремления работников в заданное русло, привлекать к творческой работе, к подготовке управленческих решений, доверять им, предоставлять свободу действий, поддерживать и поощрять.

«Теория Y» обосновывает природу мягкой модели управления (модель Y). Эта модель нашла наиболее широкое распространение в Японии, и потому ее часто называют японской. По набору признаков ее также называют неформальной, демократической, социально-психологической,

новой. Мягкая модель опирается на так называемые принципы Мак-Грегора:

- доверяйте каждому и давайте ему максимум информации;
- предполагайте, что людьми движет добрая воля, а не эгоизм;
- восхищайтесь людьми;
- каждый предпочитает быть активным инициатором, Личностью, а не пассивным ассистентом, не «винтиком»; работать, а не бездельничать; делать осмысленную работу, а не бессмысленную; строить, а не разрушать;
- каждый получает удовольствие от групповой работы, от чувства принадлежности хорошему коллективу; каждый получает больше от любви, чем от ненависти.

Мак-Грегор отдавал предпочтение модели Y и утверждал, что она позволяет достичь в управлении более высоких результатов.

Концепция перехода от жесткой модели к более эффективной мягкой модели предложена У. Оучи и описана в его книге, которая в оригинале называется «Теория Z». Японец по национальности и американец по происхождению, У. Оучи в начале 1970-х гг. решил выявить специфику методов и способов управления лучшими японскими компаниями. В результате он пришел к интересному выводу: лучшие японские и лучшие американские компании управляются почти одинаково, при этом в рамках каждой страны имеются значительные различия между лидирующими компаниями и отстающими. Как выяснил У. Оучи, компании-лидеры в обеих странах управляются в соответствии с новой моделью, в то время как отстающие компании используют автократическую или экономическую модель управления. У. Оучи предложил «теорию Z», которая является своеобразным компромиссом между двумя крайними подходами и в большей степени соответствует реальной действительности. Это также компромисс между тем, что реально сложилось в условиях жесткой модели, основанной на «теории X», и тем, к чему руководитель стремится, опираясь на «теорию Y». «Теория Z» — это совокупность установок, при которых руководитель, работая в условиях жесткой модели, отчетливо видит преимущества мягкой модели и психологически готов к применению последней, но сознает, что его подчиненные к этому еще не вполне готовы, и потому вынужден внедрять поэлементно и постепенно отдельные составные части мягкой модели в «ткань» действующей жесткой модели.

Новый этап в развитии теории современного менеджмента открыла книга Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках эффективного управления», которая вышла на языке оригинала в 1982 г. Авторы обследовали 62 крупные американские корпорации, которые по самым строгим критериям были отнесены к передовым, и выделили общие для них методы и приемы управления. По их мнению, выявление общих для них всех черт и признаков дает в совокупности искомую модель эффективного управления. Лучшие американские компании, как выяснилось, обладают следующими характерными чертами:

- ориентация на энергичное и быстрое действие;
- постоянный контакт с потребителем;
- предоставление людям определенной автономии, поощрение их предприимчивости;
- люди рассматриваются как главный источник повышения производительности труда и эффективности производства;
- усиленный акцент на одну (или несколько) имеющую ключевое значение ценность данного бизнеса;
- ограничение своей деятельности лишь тем, что знаешь и умеешь лучше всего;
- простота форм управления, немногочисленность управленческого штата;
- одновременное сочетание в управлении свободы в одном и жесткости в другом.

В предложенной авторами модели отчетливо просматривается не только принцип системности, но и адаптивности. Это заложено как в стратегических ценностных установках, так и в гибкой организационной структуре, способной чрезвычайно изобретательно и адекватно реагировать на любые изменения в окружающей среде. Принцип «мягкое — жесткое» заложен в структуре управления, состоящей из *семи взаимосвязанных переменных управленческих блоков (7-S)*: structure (структура), strategy (стратегия), systems (системы и процедуры социальной технологии), shared values (совместные, т.е. разделяемые всеми ценностные установки, культура), skills (сумма навыков и умений), style (стиль руководства), staff (состав работников). Все блоки сбалансированы и гармонизированы в качественном и количественном отношении. Перемены в одном из них требуют соответствующих изменений в других. Основная функция управления состоит в том, чтобы своевременно выявить

необходимость, а также характер перемен, и должным образом их осуществить.

Исследования Э. Мэйо, Д. Мак-Грегора, У. Оучи, Т. Питерса, Р. Уотермена являются теоретической основой совершенствования практики современного менеджмента.

В условиях динамично происходящих и зачастую мало-предсказуемых перемен особенно важным является ситуационный подход к управлению. Его суть состоит в том, что в зависимости от реально сложившейся ситуации управленческие технологии реализуются по-разному. Специфика и уровень эффективности управления в данном случае определяются тем, насколько правильно оценена ситуация, правильно ли выбрана «домашняя заготовка» для решения возникшей задачи, правильно ли выбрана совокупность управленческих приемов и методов с учетом всех положительных и отрицательных факторов. Ситуационный подход, хотя и ориентируется на конкретную ситуацию, обусловленную набором обстоятельств, влияющих на организацию в данное конкретное время, опирается на практическое применение теории систем, поскольку должен принимать в расчет всю гамму внутренних и внешних переменных факторов. К ситуационному управлению вплотную примыкает разработанная финскими специалистами модель управления по результатам, изложенная в книге «Управление по результатам», опубликованной на языке оригинала в 1980 г.

События, происходящие в экономической и общественной жизни, часто предстают перед руководителями, не говоря уже о рядовых работниках, как непонятные, неконтролируемые и непредсказуемые. Управленческие кризисы за последнее время возникают значительно чаще, и их последствия оказываются гораздо более пагубными, чем это можно было бы ожидать. Все это потребовало внесения определенных корректив в теорию и практику управления. За последние годы сформировалось и развивается новое направление научного поиска, опирающееся на «теорию хаоса», на синергетическое знание. Ориентация на это направление — одна из важнейших тенденций развития современной управленческой мысли. И многие руководители уже начали понимать, что социальные и экономические процессы далеко не всегда идут по линейному, строго прогнозируемому пути. Также далеко не всегда, особенно в начале процесса, можно сопоставить значимость фактора воздействия на систему, степень его влияния и масштабы возможных последствий.

По «теории хаоса» некоторые даже весьма мельчайшие изменения могут привести к радикальным изменениям в состоянии и качественной трансформации системы. Задача управленца состоит в том, чтобы «вычислять» такие изменения-«возмутители» и находить приемлемый способ направлять развитие процесса в нужное русло. Таких «возмутителей» может быть несколько, составляющих определенный спектр. Изменения во внешней среде и в системе неизбежно приводят к изменению спектра этих «возмутителей» и, соответственно, к изменению степени влияния каждого из них и возможных путей движения системы в будущее. Прогнозирование поведения сложных систем в нелинейных процессах носит не абсолютный, а вероятностный характер. Тем не менее правильно выбранное направление прогнозирования может существенно снизить риск ошибки при принятии управленческого решения. А цена ошибки при управлении сложными системами, как правило, очень высока.

1.3. Тенденции развития современного менеджмента

В настоящее время продолжают развиваться как практика, так и теория менеджмента. При этом изменения в практике менеджмента приводят к соответствующему развитию теории. В то же время развитие теории в свою очередь оказывает влияние на практику менеджмента. Люди, управляющие другими людьми, принимают решения, основываясь на собственном представлении об управлении, о принципах менеджмента и о технологиях воздействия на объект управления. В этом смысле теория менеджмента как бы предшествует практике. В то же время теория развивается в соответствии с практикой управления, так как реальные закономерности в управлении сначала подтверждаются на практике, а лишь затем описываются теорией.

Практика современного менеджмента изменяется прежде всего под влиянием изменений в экономике. Одной из фундаментальных особенностей современной экономической жизни является **ускорение динамики процессов, увеличение темпа изменений**. Изменения касаются как технологий, ассортимента и качества выпускаемых товаров и услуг, так и способов организации многих экономических процессов. В этих условиях необходимо быстро перестраивать все управление процессами, чтобы обеспечивать высокий темп приспособления к постоянно и быстро изменяющимся процессам.

В настоящее время каждая организация испытывает ощутимые воздействия динамично меняющейся внешней среды. Эти воздействия могут носить различный характер: конкуренты начали производить ту же самую услугу по новой технологии с меньшими издержками; появилась новая замещающая услуга, обеспечивающая у потребителя больший спрос; изменился курс валют; инфляция обесценила всю полученную прибыль; учетная ставка процента внезапно повысилась и т.д. В таких условиях необходимо средствами управления обеспечить гибкость организации, ее адаптивность и эффективную приспособляемость.

Новые подходы к управлению переносят акцент управленческих воздействий на инновационные процессы, коммуникации, маркетинг, развитие интеллектуального капитала. Адаптация, приспособляемость стали жизненно важными и необходимыми свойствами любой организации.

На эффективность современного производства в значительной мере влияет **плотность потока изобретений новых продуктов и новых технологий**. В этих условиях начинают по-новому действовать коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения и организации, изменяется их менеджмент. Менеджмент становится все в большей мере инновационным, он ориентируется на управление нововведениями, а также на собственное саморазвитие: каждый год возникают и распространяются новые подходы, новые технологии менеджмента, в то время как старые частично забываются, а частично становятся общей рутинной практикой.

Еще одно фундаментальное изменение современного мира — становление и **развитие экономики, основанной на знаниях**. Человечество вступает в эру, когда его будущее определяется тем, насколько широко и результативно используются знания. В эпоху индустриального развития продукция создается из сырья, комплектующих и энергии под воздействием труда работников, и именно этими составляющими определяется вновь созданная стоимость. Сегодня стоимость возникает не только и не столько из физических ресурсов, сколько из интеллектуальных ресурсов, из знаний, которые проявляются в новых продуктах, новых технологиях, новых навыках, качественно новой мотивации, новых отношениях между всеми участниками производственных и экономических процессов. В XXI в. интеллектуальный потенциал, знания становятся доминирующими факторами достижения социально-экономических результатов.

Традиционные факторы — земля, труд и капитал — в современной экономике действуют только при условии эффективного использования знаний. К знаниям в данном контексте относятся не только те знания, которые преподаются в вузах, но и идеи, как должно быть организовано производство, как должен быть сделан продукт, для каких продуктов имеется скрытый спрос и пр. Эти знания проявляются в навыках людей и закрепляются в виде патентов, лицензий, организационных структур, методов взаимодействия предприятий и учреждений.

Интеллектуальная работа, специальные знания и коммуникации становятся не только основными факторами создания добавленной стоимости, но и факторами конкурентоспособности и экономического развития организаций. Во многих организациях все большая часть полученного эффекта становится результатом воздействия, осуществляемого инженерами, бухгалтерами, конструкторами, дизайнерами, специалистами по персоналу, сбыту и маркетингу, экспертами по информационным сетям. И в уменьшающейся мере современное производство основывается на материально-вещественном воздействии.

В связи с этим менеджмент становится инновационным по своей сути. В свою очередь **инновационный характер менеджмента** требует постоянного обучения персонала. Каждый работник вынужден учиться в процессе всей своей трудовой жизни, постоянно осваивая новые приемы труда и новые подходы к решению постоянно возникающих новых производственных задач. Обучение становится непрерывным процессом. Объектами обучения все в большей мере становятся техника решения проблем и новые технологии управления. В передовых организациях обучаются не только отдельные люди, но и целые команды, в процессе этого обучения приобретаются и генерируются не только индивидуальные, но и коллективные знания и навыки.

В современном мире работники имеют дело прежде всего со знаниями, данными и информацией, а не с физическими предметами труда. Эту закономерность подметил один из признанных авторитетов современного менеджмента П. Друкер. Он обратил внимание на появление в современных предприятиях нового вида работника — интеллектуального работника. П. Друкер особо отмечает, что этот новый работник принципиально отличается от работника индустриальной эпохи. И это отличие заключается прежде всего в том,

что для него не подходит жесткий менеджмент, основанный на тейлоризме. В новых условиях ответственность за эффективность перекладывается на плечи самого работника, и его работа нуждается в определенной автономности. Неотъемлемым императивом работника, действующего в интеллектуальном, наукоемком производстве, становятся инновации. Обязательными элементами работы становятся собственное обучение и обучение других. В совокупном капитале все больший удельный вес занимает интеллектуальный капитал. Соответственно, все большая часть управленческого воздействия направлена именно на нематериальные активы предприятий.

На рубеже XX и XXI вв. возникло новое направление в практике менеджмента — так называемый **менеджмент знаний**. Это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации и знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять. Знания проникают во все сферы и стадии экономического процесса, и их уже сложно отделить от продукта или услуги. Знания сегодня — это не только то, что знает человек. Под знанием в современном мире понимается также и то, что «знает» организация в целом. Сюда включаются ее нематериальные активы, а также коллективные знания и коллективный опыт персонала организации в целом.

Одной из центральных идей управления знаниями является более эффективное использование уже существующих знаний. Важно не изобретать то, что уже изобретено, а активно и широко использовать имеющийся опыт. Широкое распространение в мировой практике получил бенчмаркинг.

Бенчмаркинг — особая управленческая технология, которая состоит в том, что в практику работы организации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших организаций. Бенчмаркинг есть систематический процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.

Еще одной особенностью современного производственного процесса стало то, что изменился предмет труда у большинства работников. Мощнейшим фактором управления становятся **прогрессивные информационные и коммуникационные технологии**. Информационные системы становятся важнейшей составляющей производственного аппарата предприятия. Новые информационные технологии создают новые возможности

для организации сетей, которые выводят разделение труда на новый уровень, позволяя формировать цепочки производства продукта и сети дистрибуции. Стираются традиционные грани между предприятиями. В этих новых условиях требуются новые методы управления, которые могут обеспечить успех этим сетям. Методы и формы управления в рамках сетей стали содержанием так называемого **сетевого менеджмента**.

Получают развитие разнообразные **специальные виды менеджмента**: муниципальный менеджмент, риск-менеджмент, университетский менеджмент, менеджмент уборки мусора, финансовый менеджмент, менеджмент репутации компании, менеджмент лояльности потребителя, бренд-менеджмент, менеджмент имиджа, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, реинжиниринг бизнеса, антикризисное управление и др. По всем этим видам специального менеджмента написаны отдельные учебные пособия. Во многих случаях становление самостоятельного вида специального менеджмента предполагает выработку специфических для данного вида деятельности особых приемов, методов и технологий управления. Все специальные виды менеджмента носят в большей мере прикладной характер и их развитие в значительной мере опирается на обобщение практики управления в соответствующих специальных сферах.

Общей тенденцией развития менеджмента сегодня стало *распространение концепций, методов и моделей управления, доказавших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации*. Так, например, маркетинговые подходы к управлению распространяются на деятельность общественных организаций, администраций городов и районов (так называемый региональный маркетинг). В деятельности многих некоммерческих организаций с успехом применяются элементы бизнес-планирования. Группы качества, первоначально возникшие на крупных промышленных предприятиях, проникают в деятельность органов государственного управления, образовательных, медицинских и других учреждений. Методы управления культурой организации, отрабатываемые в коммерческих фирмах, постоянно находят свое применение в некоммерческих организациях.

В государственном секторе происходят те же изменения, что и в коммерческом секторе. Ключевой тенденцией является ускорение перемен. Точно так же, как в коммерческой сфере меняются обстоятельства функционирования

любой коммерческой организации (меняются технологии производства, появляются новые товары и услуги, меняются методы управления, распространяются новые социальные технологии и финансовые инновации), в деятельности государственных учреждений изменяются обстоятельства их функционирования (меняются цели и приоритеты развития, меняется финансовая среда, появляются новые способы обустройства общественной жизни, изменяются функции деятельности государственных учреждений).

В государственную службу внедряются некоторые приемы практического управления из сферы обслуживания населения, в частности развивается маркетинг муниципальных услуг, в практику работы государственных учреждений постепенно внедряются стандарты обслуживания. В практику работы государственных учреждений проникает технология создания команд, т.е. гибких временных творческих групп, ориентированных на создание нового или совершенствование старого «продукта».

Еще одной фундаментальной тенденцией развития современного менеджмента является **расширение объектов менеджмента** в связи с тем, что современные теория и практика исходят из расширенного представления о сути предприятия и о его границах. Современное представление о предприятии объединяет технологические и ментальные факторы, а также такие явления, как культура предприятия, его институты, когнитивная система, события, опыт других людей и компаний. Все это в современной практике деятельности предприятий становится объектом менеджмента. Другими словами, менеджмент включает в себя сегодня не только управление производственными процессами, но и целенаправленное формирование и развитие культуры предприятия, развитие внутри организации таких институтов, как доверие и творческая атмосфера продуктивной групповой работы, развитие организационных связей внутри организации и за ее пределами, развитие инновационной способности микроколлективов, использование опыта других организаций, т.е. границы традиционного менеджмента расширяются.

Перспективные направления исследований

1. Тенденции развития менеджмента на рубеже XX и XXI вв.
2. Трансфер концепций и методов менеджмента из коммерческих организаций в некоммерческие.

3. Становление и развитие новых технологий менеджмента.
4. Особенности менеджмента в условиях экономики, основанной на знаниях.

Контрольные вопросы

1. Что такое менеджмент?
2. Каковы основные функции менеджмента?
3. В чем состоит главное содержание основных методов менеджмента?
4. Как трансформировались и развивались основные модели управления в XX—XXI вв.?
5. Что обуславливает развитие теории и практики менеджмента?
6. Каких основоположников научного менеджмента вы знаете? Какие краткие характеристики их научных взглядов вы можете дать?
7. Что вам известно об отечественных ученых, внесших существенный вклад в развитие управленческой науки?
8. Каковы основные тенденции развития современного менеджмента?
9. Чем обусловлен инновационный характер современного менеджмента?
10. Почему менеджмент знаний и система целенаправленного формирования интеллектуального капитала стали ключевыми элементами общей системы управления передовыми фирмами и организациями?
11. Что такое специальные виды менеджмента и в чем состоит их главная особенность?

Задания для самостоятельной работы

1. Подготовьте реферат на тему «Этапы развития теории и практики менеджмента».
2. Сделайте обзор публикаций по теме «Виды и технологии современного менеджмента».

Глава 2

Анализ и выработка управленческого решения

В результате освоения данной главы студент должен:

знать

- сущность анализа как функции управления;
- основные методы анализа социально-экономических объектов управления;
- сущность и виды управленческого решения;

уметь

- осуществлять управленческий анализ;
- осуществлять анализ окружающей среды;
- выработать требования к качеству управленческих решений;
- оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;

владеть

- навыками анализа оперативной и прогнозной информации;
 - навыками подготовки, принятия и осуществления управленческого решения.
-

Ключевое место в работе любого руководителя занимают постоянный анализ меняющейся обстановки и принятие своевременных управленческих решений. Анализ обстановки и выработка решений тесно связаны между собой и дополняют друг друга. Всесторонний анализ и выработка правильного решения во многом определяют результативность управленческой деятельности в целом. Управление предприятием, регионом или государством — это целенаправленное воздействие не только на технологические процессы, движение материальных и денежных потоков, но и на деятельность людей, каждый из которых — личность с неодинаковыми способностями, потребностями и желаниями.

В связи с этим возрастает сложность и анализа, и процесса выработки управленческого решения.

2.1. Анализ как процесс постоянного поиска и познания

Всесторонний анализ сильных и слабых сторон управляемого объекта, т.е. его реальных возможностей, и беспристрастная

оценка их использования — исходная предпосылка для выработки эффективного управленческого решения. Иными словами, от обоснованности и полноты анализа зависят направленность, характер и масштабность последующих конкретных действий, а следовательно, и их конечные результаты. При этом важно также правильно и достаточно полно проанализировать конъюнктуру рынка, выявить его вероятные изменения в перспективе. Для этого используют прогнозирование¹, т.е. особый метод анализа будущего.

Аналитическая деятельность как одна из форм познания управляемого объекта и его окружающей среды связана с обобщением большого количества информации, элементами исследовательской работы и обоснованием конкретных выводов.

В *хозяйственной* практике анализ как необходимая составная часть успешного управления осуществляется как самим руководителем, так и профессиональными специалистами. При этом теоретический анализ проводят ученые, собранные в особых исследовательских группах или институтах.

Аналитическая деятельность руководителя носит чаще всего комплексный характер и заключается в обосновании устойчивой и оптимальной структуры управляемого объекта, выделении его важнейших элементов и взаимосвязи между ними, движущих и тормозящих сил, а также возможных точек опоры (преимуществ) для достижения стратегических целей развития.

Функциональные службы анализируют отдельные направления и участки коллективной работы в соответствии с их специализацией. Руководитель должен соединить разрозненную информацию таким образом, чтобы получить общую картину жизнедеятельности десятков, сотен, а иногда тысяч людей, придать ей целостность и сформулировать определенную концепцию дальнейшего развития предприятия, компании или региона. При таком подходе объекты анализа рассматриваются как системы, состоящие из относительно обособленных звеньев. Они функционируют на основе не только разделения и кооперации труда, но и диалектического единства различных интересов. Интересы коллективов и отдельных работников относительно обособлены. В то же время они объективно связаны между собой, зависят

¹ Подробнее о прогнозировании см. гл. 3 «Прогнозирование и планирование».

друг от друга. При этом интересы компаний, регионов и страны в целом отличаются от интересов отдельных работников. Они не являются итогом их простого суммирования. Следует также иметь в виду, что наиболее сильное воздействие на целевые установки и поведение работника оказывают его личные интересы, культура и мировоззрение.

Другая отличительная черта аналитической деятельности руководителя — умение объективно оценить суммарную экономическую, коммерческую и социальную эффективность деятельности предприятия или другого объекта.

Эффективность — это соотношение полученных экономических, коммерческих и социальных результатов к затратам использованных ресурсов. Соотношение результатов и затрат в реальной хозяйственной практике проявляется в разных, порой противоречивых и деформированных формах¹.

Полезные результаты могут быть различными в зависимости от анализируемого объекта. В масштабах страны это может быть степень удовлетворения потребностей населения, народного хозяйства в целом, полученный внутренний валовой продукт. В масштабах предприятия это может быть объем производства, прибыль за определенный период времени. Результаты коммерческой деятельности характеризует в первую очередь объем полученной прибыли (чистого дохода). Одновременно учитывается социальный эффект, критериями для оценки которого служат качество жизни и здоровье работников, а также членов их семей. Размер полезных результатов характеризует не только количественную, но и качественную сторону производства. Его затратная сторона определяется объемом использованных ресурсов: природных, материальных, финансовых, людских.

Среди методов анализа хозяйственной деятельности на первое место следует поставить распространенный среди практиков прием регулярного сравнения полученных результатов с соответствующими результатами других предприятий. Широко применяются также сравнения со средними показателями по отрасли и региону, с лучшими достижениями за рубежом. Прежде всего анализируется динамика за прошедший период.

Сравнительный анализ позволяет быстро и довольно четко выявить отклонения как в лучшую, так и в худшую

¹ Подробнее об анализе эффективности см. гл. 22 «Оценка эффективности управляемых систем».

сторону в хозяйственной деятельности предприятий, регионов и страны в целом. Так, рентабельность производства отдельных изделий на машиностроительных предприятиях колеблется от отрицательных величин (убыточности) до 100% и более рентабельности. Стоимость строительства 1 м² жилья в разных городах различается иногда в 2—3 раза. Удельный расход кормов на получение тонны мяса в отдельных хозяйствах различается в 2—3 раза. Число больных работников, оставшихся дома «по бюллетеню», в расчете на 100 человек коллектива различается в сходных компаниях в 2 раза и более.

Руководитель должен систематически сопоставлять подобные показатели и при помощи специалистов выявлять причины колебаний статистических данных. Часто уже сам факт, что такие данные анализируются руководством, подтягивает людей, мобилизует резервы, стимулирует соперничество. При этом внимание руководителя должно быть сконцентрировано не столько на отстающих участках, сколько на работе передовиков. Распространение передового опыта, начинающееся с систематических сравнений ключевых показателей, — быстрый и экономичный путь к росту качества и производительности.

Сопоставление конечных результатов — лишь одна из стадий анализа, его начальная часть. Главная задача состоит в том, чтобы выявить и оценить факторы, которые благоприятствуют экономическому росту или, наоборот, тормозят его. Такой подход позволяет раскрыть причины, которые способствуют успеху или мешают делу. Так, основная причина кризисной обстановки в сельском хозяйстве России вызвана тем, что некому стало работать на земле и со скотом. Трудоспособные мужчины и женщины уходят из деревни в город, где они заработают значительно больше, чем дома. Отсюда обвальное сокращение посевных площадей более чем в 2 раза и поголовья крупного скота в 3—4 раза.

Факторный анализ позволяет найти ответ на вопросы: почему не удастся обуздать инфляцию цен, при каких обстоятельствах повышение средней заработной платы обгоняет рост производительности труда; чем вызвано резкое социальное расслоение населения России и др.

При применении факторного анализа можно использовать экономико-математические модели. Это позволяет получить не только качественные, но и количественные характеристики взаимосвязей между отдельными элементами механизма управления.

Главным фактором роста эффективности производства выступают качественные изменения в производительных силах и экономических отношениях. Поэтому системный анализ структурных сдвигов в технологии производства, использование новейших достижений науки, техники и информатики, обновление оборудования, повышение квалификации работников занимают особое место в деятельности управленческих органов. Наибольший эффект достигается при условии комплексных инноваций, охватывающих взаимосвязанное улучшение технологии, качества кадров и организационной структуры, а также мотивации труда. Поэтому от руководителя требуется умение вовремя разглядеть в гуще будничных дел первые ростки нового, поддержать их, взять на себя определенную ответственность, когда еще нет всех гарантий в успешном исходе новаторских начинаний.

Отличительная черта современности и обозримого будущего — рост значимости науки, информатики, образования, здоровья, других социальных факторов в совокупности движущих сил экономического развития и его составных частей. Особое внимание следует уделять вопросам повышения квалификации, общей культуры и условий жизни работников. Это требует соответствующей переориентации анализа с преимущественно экономических на экономические и социальные факторы производства. По существу, речь идет о разрешении двух центральных проблем: о всестороннем развитии способностей всего населения и каждого работника и о повышении степени их реализации в производстве. Поэтому закономерно, что в аналитической деятельности возрастает доля времени на изучение проблем мотивации труда, других факторов, воздействующих на личность, ценностные установки работников, и вопросов, связанных с повышением их интеллектуального потенциала, формированием широкого мировоззрения и здорового образа жизни. Не следует забывать, что общий и конкретный успехи обеспечивают заинтересованные, деловые и способные люди.

Среди организационных факторов на современном этапе следует выделить мероприятия по укреплению устойчивости управляемого объекта, т.е. его способностей и возможностей преодолевать постоянно возникающие противоречия, внутренние и внешние угрозы. По-прежнему значимый эффект создают разделение труда (специализация) и его кооперация; поддержание четкого ритма, порядка и дисциплины по всей технологической цепочке. Специализация крупных, средних,

а иногда и мелких предприятий на изготовлении (оказании) отдельных видов изделий (услуг) также является важным фактором повышения эффективности производства. Каждый руководитель может привести в действие крупные дополнительные источники экономического и социального роста за счет углубления специализации в сочетании с комплексным обновлением технологии, повышением квалификации всех категорий работников и рациональным комбинированием производства.

В аналитической деятельности следует опасаться неверных, субъективных оценок и выводов. Любая деятельность органов управления связана с конкретными целевыми установками, которые выработаны ими самими или вышестоящим руководством. Это не может не накладывать свой отпечаток на их аналитическую деятельность.

В плену собственных заблуждений

Для руководителя, не владеющего в достаточной степени самоконтролем, существует опасность попасть «в плен» собственных установок или им самим выдвинутых гипотез относительно ожидаемых результатов анализа, так как подчиненные далеко не всегда готовы скорректировать ошибочное мнение «первого лица». Например, проводился эксперимент, в ходе которого каждый из группы руководителей самостоятельно анализировал и оценивал одну и ту же острую хозяйственную ситуацию. При этом выводы и рекомендации чаще всего были уверенными, иногда безапелляционными, но часто различными, а иногда и прямо противоположными. Значит, результаты у некоторых руководителей были неверными, и их пришлось корректировать или даже отклонять. Однако в реальной практике руководитель обычно проводит анализ без существенных замечаний и критики со стороны своих подчиненных. Кому это удобно и выгодно? Думается, ответить на этот вопрос нетрудно.

Анализируя хозяйственную ситуацию, в которой причинно-следственные связи относительно стабильны, т.е. повторяются в привычной последовательности, аналитики обычно легко и правильно их воспринимают. Однако реальное развитие производства и коллективов происходит изменчиво и противоречиво. Время от времени возникают неожиданные ситуации. Сложившаяся ранее последовательность событий меняется, и ожидаемые результаты не достигаются. В такой обстановке, которая рано или поздно, но обязательно наступает, аналитик, излишне доверчивый к своим ожиданиям, невольно допускает искажение своего восприятия окружающей обстановки. При этом нарушается не сама картина действительности, а порядок выбора тех или иных изменений хозяйственной ситуации и оценка их значимости. Так, если человеку, идущему через лес, поручить посчитать число берез на обочине

дороги, то осин и других деревьев он почти не замечает — все внимание сосредоточено на березах. Точно так же и руководитель предприятия неосознанно склонен пропустить промах начальника цеха, которого он, исходя из прошлого опыта, высоко ценит. В то же время у отстающего работника любой сбой будет обязательно замечен, и нередко с раздражением.

Чтобы не допускать необоснованных, а значит, и неверных оценок, выводов и решений, руководителю необходимо самокритично относиться к своему анализу и, начиная изучение конкретных социальных и экономических явлений, стремиться выработать несколько альтернатив вероятных результатов анализа, т.е. заранее подготовить себя к вероятности появления новых, неожиданных факторов и явлений.

2.2. Виды управленческих решений и требования к их качеству

Решения в системе управления экономикой существенно различаются по форме, содержанию и значению. Они могут быть устными и письменными. По-разному воспринимаются приказ министра и приказ директора. Некоторые решения крайне необходимы, другие — не нужны. Различают также решения оперативные и стратегические, которые занимают особое место в любой системе управления.

Управленческие решения можно классифицировать по следующим признакам (рис. 2.1).

Стратегическое решение — главный инструмент управления структурными сдвигами на любом уровне управления. В нем концентрируются и пересекаются все ключевые проблемы производственного и социального развития предприятий, регионов, отраслей и страны в целом. Стратегическое решение — это директивный акт, направляющий, организующий и стимулирующий коллективные действия людей для повышения социально-экономической эффективности и достижения стратегических целей.

Каждый руководитель должен разделить принимаемые решения на две группы: полезные, эффективные и ненужные, формальные. К первой группе относятся решения, которые улучшают дело, способствуют преодолению возникающих угроз и противоречий. Во вторую группу попадают решения, которые незначительно меняют или вообще ничего не меняют в производстве, отвлекают людей от дела. Поэтому прежде чем подписать очередную бумажную директиву,