**ГЛАВА 1. МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ, ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ**

*Сущность менеджмента, его функции и методы*

*Этапы развития теории и практики менеджмента*

*Тенденции развития современного менеджмента*

**СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА, ЕГО ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ**

В России понятие «менеджмент» и само слово, выражающее это понятие, вошло в экономический и обиходный язык совсем недавно – в самом конце ХХ века. В связи с переходом российской экономики на рыночные методы хозяйствования в русский язык ворвалось множество иностранных слов, отражающих новые экономические реалии. 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, то есть как слова, отражающие одну и ту же сущность и содержание. Вместе с тем в их толковании есть и различия.

Слово «менеджмент» происходит от английского слова «management», буквально означающее «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 самолётом». Но он никогда не скажет: «Я осуществляю менеджмент самолёта». Оператор на сталелитейном заводе скажет: «Я управляю выплавкой стали». Но ему и в голову не придёт сказать: «Я осуществляю менеджмент выплавки стали».

Слово "менеджмент" обычно употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям. "Менеджмент организации" означает управление этой организацией. Можно говорить о ме­неджменте как в формальных (законодательно оформленных), так и в неформальных организациях. Чаще 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;
* Российская академия государственной службы;
* ЮНЕСКО.

Все это – организации. И они управляются 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 (функции управления, принятие управленческого решения, управленческий цикл, стратегическое управление, бенчмаркинг, лидерство). Например, стандартные функции управления, или менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль), встречаются в жизни любой 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 возможны 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).

**Функция менеджмента – это специфический вид управленческой деятельности, обособившийся в процессе разделения управленческого труда, направленный на достижение поставленной цели.**

***Функции*** менеджмента – это 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, в некоторых государственных и частных организациях не всегда в необходимой мере осуществляется контроль.

***Методы*** менеджмента – это способы выполнения этих функций. Классификация методов менеджмента может производиться 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, они основываются на использовании моральных стимулов, особых методов коммуникации, образов и метафор. Современная деятельность по управлению невозможна без широкого применения социально-психологических методов управления. Они всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы управления.

Имеется различие между методами, применяемыми в государственном и частном секторах. В государственной службе преобладают административные методы управления, в то время как в большей части частных организаций преобладают экономические.

**ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Практика менеджмента насчитывает многие тысячелетия. Она давала и даёт хорошую основу для наблюдения, накопления и формирования системы знаний о том, как лучше управлять производственными, политическими, экономическими, военными и различными социальными процессами. Построение египетских пирамид, функционирование государства шумеров со сложной системой налогообложения, организация военных походов во времена Александра Македонского или в Древнем Риме были бы невозможны без соответствующих комплексных управленческих воздействий. Любое древнее государство предполагало стройную систему управления.

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) обусловливаются закономерностями и тенденциями развития: материально-технологической базы производства; совокупного работника как носителя творческого, созидательного потенциала; экономической и социальной среды; управленческих знаний как таковых.

Ответы на вопросы, которые ставит жизнь, составляют совокупность представлений, закономерностей, принципов, подходов и концептуальных взглядов на то, как эффективнее решать оперативные, тактические и стратегические задачи. Всё это и определяет «плоть» и «душу» моделей менеджмента, которые на момент их формирования представляют, как правило, вершину эволюции управленческой мысли. При том сами модели не застывают, а трансформируются и преобразуются вместе и в соответствии с изменениями, которые происходят в обществе и производительном труде. Модель может неадекватно отражать потребности – и тогда, реализуясь на практике, она сдерживает (а то и отбрасывает назад) экономическое и социальное развитие. Искусство, ответственность и предназначение руководителя в том и состоит, чтобы правильно учесть, проинтегрировать все важнейшие факторы и тенденции и принять на вооружение наиболее эффективную модель.

С содержательной точки зрения 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 далёкий 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 и как производную (результат), и 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 внутренние пружины развития теории и практики менеджмента, следует различать государственное управление (макроуправление) и управление корпорацией или предприятием (микроуправление). До XIX-XX веков 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 связывается, главным образом, с такими именами и памятниками письменности как: книга «Поучение Птаххотепа» (Др.Египет, ХХ в. до н.э.), Соломон (Израиль, Х в. до н.э.), Конфуций (Китай, VI-V вв. до н.э.), трактат «Артхамастра» (Др.Индия, VI-III вв. до н.э.), Кодекс законов Хаммурапи (Др.Вавилон, XVIII в. до н.э.), Сократ (Др.Греция, (469-399гг. до н.э.), Платон (427-347гг. до н.э.), Диоклетиан (Римская империя, 243-316гг.), Навуходоноссор II (Др.Вавилон, 605-562гг.), Библия (VIII в. до н.э. – II в. н.э.), Коран (610-655гг.), Николо Макиавелли (Италия, 1469-1527гг.), А.Смит (1723-1790гг.), Пётр I (Россия, 1672-1725гг.), И.Т.Посошков (1652-1726), М.М.Сперанский (Россия, 1772-1839гг.), С.Ю.Витте (Россия, 1849-1915гг.), Макс Вебер (Германия, 1864-1920гг.).

Во многих случаях развитие государственного управления шло бок о бок с осмыслением практики управления военными, религиозными, строительными, хозяйственными процессами. Впечатляющие исторические памятники архитектуры, в частности, Египетские пирамиды, Колизей (Италия), Парфенон (Греция), Карфаген (Тунис), Великая Китайская стена, Теотиуакан (Мексика), Борободур (Индонезия), Тадж-Махал (Индия), Альгамбра (Испания), Виндзорский замок (Англия), Версаль (Франция), Московский Кремль (Россия), Петродворец (Россия) и многие другие, красноречиво свидетельствуют об управленческом гении наших предков.

По мере изменения практики менеджмента его теория проходила разные этапы своего формирования. Вместе с тем менеджмент как наука, как стройная система знаний и умений начал предметно формироваться в XIX веке, а его расцвет приходится на двадцатое столетие в связи с окончательным выделением управленцев (менеджеров) в самостоятельный социальный слой и превращения его по существу в господствующий класс.

Родоначальником новой науки, которая в соответствии с американским произношением называется менеджментом, 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 этой системы лежит использование наблюдений, замеров, хронометрирования и анализа операций ручного труда с целью исключить нерациональные действия работника и выработать наиболее экономную и самую производительную модель трудовой операции. Весь трудовой процесс поэлементно подвергнут жесткой регламентации и контролю. Работники по существу являются продолжением и придатком машин. 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, обусловливающего 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 мысли 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 деятельность предприятия. Все операции, которые осуществляются на предприятии, он свел к шести видам: производственные (производство конкретных видов продукции, работ и 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.

Приверженцы классической школы, разрабатывая принципы и функции управления, не придавали большого значения развитию социальных сторон менеджмента. А они то, как выяснилось позднее, являются существенным фактором повышения эффективности управления.

В 1920-1930гг. 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 сотрудники 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 1940-1960гг. ученые-бихейвиористы, разрабатывавшие теорию управления поведением человека на производстве. Одним из них был талантливый американский психолог русского происхождения А.Маслов (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. У самого основания расположилась группа самых необходимых физиологических потребностей; затем слой потребностей, обеспечивающих социальные и страховые гарантии; далее идут социальные потребности (принадлежность к общности, поддержка, признание); далее – потребности в самоутверждении, статусе и репутации; на самой вершине – потребности в самовыражении и самореализации. 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.Мак-Клеланд, В.Врум, Дж.Адамс, Э.Лок, Л.Портер и Э.Лоулер.

Отечественная школа управления и её 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 ХIХ-началу ХХ века Россия имела самые высокие в мире темпы роста промышленной продукции и производительности труда. В среднем за 1880-1914 годы российская промышленность при постоянном повышении производительности труда ежегодно росла более чем на 9 процентов, что позволило ей увеличить объем производства с 1861 по 1913 год в 12 раз, и неуклонно снижать розничные цены на производимые товары. Средний рост валового национального продукта с 1880 по 1914 год составил около 10 процентов ежегодно.

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

В начале 1920-х годов исследования российских ученых в области управления были возобновлены. Центром отечественной школы научной организации труда стал Центральный институт труда 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 творящим субъектом. В исследованиях 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 Центрального института труда стала концепция трудовых установок, содержащая элементы эргономики, инженерной психологии, организации рабочего места, теории трудовых движений, самоорганизации трудового процессе. 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 60-х годов. В них содержатся фундаментальные методологические положения «теории Х» и «теории Y», которые в свою очередь концептуально обосновывают ставшие классическими соответственно жесткую и мягкую модели управления.

Предложенные Д.Мак-Грегором теории базируется на двух полярно противоположных подходах, которыми, по его мнению, на практике руководствуется руководитель, строя свои отношения с подчинёнными. Взяв за критерий отношение работников к труду и мотивы их производственного поведения, МакГрегор условно разделил всех наёмных работников на две группы – «плохих» и «хороших». Совокупность основополагающих воззрений на первых он назвал «теорией X», а совокупность воззрений на вторых – «теорией Y». По «теории X» руководитель убеждён, что все наёмные 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, потребности 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 все делают 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 самое широкое распространение в Японии, и потому её часто называют японской. По набору признаков её 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 70-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, который в большей степени соответствует реальной действительности. Это также компромисс между тем, что реально сложилось в условиях жесткой модели, основанной на «теории Х», и тем, к чему руководитель хочет стремиться, 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 ещё 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 году. 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 даёт 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 – жестко» 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, то есть 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.

Работы 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 определяется 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 году.

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. Всё это потребовало внесения определённых 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 и составлять 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.

**ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В настоящее время продолжает 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 утверждаются 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 всё 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, на коммуникации, на маркетинг, на 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, в новых технологиях, в новых навыках, в качественно новой мотивации, в новых отношениях между всеми участниками производственных и экономических процессов. В XXI веке интеллектуальный потенциал, знание становится доминирующим фактором 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 всё большая часть полученного эффекта становится результатом воздействия, которое производят инженеры, бухгалтеры, конструкторы, дизайнеры, специалисты по персоналу, по сбыту и маркетингу, эксперты по информационным сетям. И в уменьшающейся мере современное производство основывается на воздействии рук, то есть 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. Объектом обучения всё в большей мере становится 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 особый упор делает на том, 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. Обязательным элементом работы становится собственное обучение и обучение других. В совокупном капитале всё больший удельный вес занимает интеллектуальный капитал. Соответственно всё большая часть управленческого воздействия направлено именно на нематериальные активы предприятий.

На рубеже XX и XXI веков 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 все 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–аналогов.** В процессе бенчмаркинга осуществляется поиск организаций (предприятий), которые показывают наивысшую эффективность, обучение их методам работы и реализация передовых методов в собственных условиях. 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 дистрибьюции. 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 другие. 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 имеют в большой мере прикладной характер и их развитие в значительной мере опирается на обобщения 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, на деятельность 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), так и 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).

Особенно ярко эти процессы видны на примере России: обстоятельства деятельности многих государственных учреждений за последние несколько лет успели измениться весьма существенным образом. Но и во всем мире условия деятельности государственных учреждений меняются весьма быстро. Так, например, меняются функции государственных учреждений (все большее число прежних функций передается государственным и частным агентствам), меняются методы управления (в деятельность государственных учреждений проникают новые методы и приемы управления, такие, как группы качества, стратегическое планирование, гибкие временные структуры, маркетинг и др.). Менеджмент в передовых государственных учреждениях и организациях общественного сектора характеризуется гибким распределением функций и ответственности, плоскими организационными структурами, малыми командами, массовым и постоянным обучением персонала. Обучение в этих организациях рассматривается как особый вид трудовой деятельности. При этом обучение не ограничивается формальными видами: активно применяется обучение в процессе деятельности, в том числе в процессе взаимодействия с внешними организациями и клиентами.

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, то есть 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 современная теория и практика исходит 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 таких институтов внутри организации, 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. Другими словами, границы традиционного менеджмента расширяются.

##### Перспективные направления исследований.

1. Трансформация функций менеджмента в практике деятельности современных организаций.
2. Направления развития менеджмента на рубеже XX и XXI столетий.
3. Трансфер концепций и методов менеджмента из коммерческих организаций в некоммерческие.
4. Границы предприятия и объекты менеджмента.
5. Становление и развитие новых технологий менеджмента.
6. Инновационный характер менеджмента.
7. Особенности менеджмента в условиях экономики, основанной на знаниях.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Виханский О.С., Наумов А.И.Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. *-* М., 1995.
2. Голубев К.И. История менеджмента: тенденция гуманизации. – СПб., 2003.
3. Друкер П.Задачи менеджмента в ХХI веке. - М., 2000.
4. Дункан Дж.-У.Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. - М., 1996.
5. Маршев В.И.История управленческой мысли. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.Основы менеджмента. Пер с англ. - М.: Дело, 1992.
7. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. Теория «Z»: Сокр. пер. с англ. - М., 1984.
8. Питерс Т., Уотермен Р*.* В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний). Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986.
9. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. — М., 1995.
10. Теория управления: Учебник/ Под общ. ред. А.Л.Гапоненко и А.П.Панкрухина. Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: Изд-во РАГС, 2008.
11. Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор,Г.Форд. - М.: Республика, 1992.
12. Управление по результатам*:* Пер. с финск. - М.: Прогресс, 1993.

©Гапоненко А.Л.

© Барышников Ю.Н.