



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

**Е. В. Песоцкая, О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова,  
В. В. Трофимов**

# МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

2-е издание, исправленное и дополненное

Под редакцией профессора **А. Н. Петрова**

*Допущено Советом Учебно-методического объединения  
по образованию в области менеджмента в качестве учебника  
по направлению «Менеджмент»*

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

Москва ■ Юрайт ■ 2014

УДК 33  
ББК 65.290-2я73  
М50

**Авторы:**

**Песоцкая Елена Владимировна** — доктор экономических наук, профессор (темы 1, 2, 6, 10, 19);

**Русецкая Ольга Васильевна** — кандидат экономических наук (темы 3, 7, 8, 9, 16);

**Трофимова Людмила Афанасьевна** — доктор экономических наук, профессор (темы 4, 5, 11–14, 17, 18);

**Трофимов Валерий Владимирович** — доктор технических наук, профессор (тема 15).

**Рецензенты:**

*Карлик А. Е.* — доктор экономических наук, профессор СПбГУЭФ;

*Курочкина А. А.* — доктор экономических наук, профессор СПбТЭИ.

М50 **Менеджмент** : учебник для бакалавров / под ред. А. Н. Петрова. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2012. — 645 с. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

ISBN 978-5-9916-1853-3

Учебник представляет собой обобщенный труд в области отечественной и зарубежной практики менеджмента. Материал учебника соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования третьего поколения по направлению «Менеджмент» и включает в себя не только обязательные разделы, но и дополнительный материал, углубляющий знания о современном состоянии менеджмента и перспективах его развития.

*Для студентов высших учебных заведений, аспирантов, преподавателей, специалистов, изучающих современные проблемы менеджмента и методы их решения.*

УДК 33  
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9916-1853-3

© Коллектив авторов, 2012  
© ООО «Издательство Юрайт», 2014

# Оглавление

Предисловие .....	9
-------------------	---

## РАЗДЕЛ I ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

<b>Глава 1. Введение в менеджмент .....</b>	<b>16</b>
1.1. Определения менеджмента .....	16
1.2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента .....	22
1.3. Понятие функций менеджмента .....	29
1.4. Менеджеры, их основные компетенции, уровни управления. Типы менеджмента .....	34
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....	43
<i>Литература</i> .....	44
<b>Глава 2. Природа управления и исторические тенденции его развития .....</b>	<b>45</b>
2.1. Эволюция менеджмента как научной дисциплины .....	45
2.2. Этапы и школы в истории менеджмента .....	50
2.3. Подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный .....	63
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....	69
<i>Литература</i> .....	69
<b>Глава 3. Организация как система .....</b>	<b>71</b>
3.1. Понятие организации как системы. Основные положения теории систем .....	71
3.2. Открытые и закрытые системы .....	74
3.3. Модель организации как открытой системы. Концепция 7-S Т. Питерса и Р. Уотермана .....	76
3.4. Организация и ее внутренняя и внешняя среда .....	78
3.5. Характеристики внешней и внутренней среды .....	79
3.5.1. Характеристики внешней среды .....	79
3.5.2. Характеристики внутренней среды .....	83
3.6. Жизненный цикл и типы организаций .....	86
3.7. Адаптация организации к условиям внешней среды .....	99
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....	104
<i>Литература</i> .....	105
<b>Глава 4. Эффективность менеджмента .....</b>	<b>107</b>
4.1. Понятие эффективности менеджмента .....	107
4.2. Измерение и оценка эффективности менеджмента .....	112

4.3. Основные факторы и принципы эффективности менеджмента .....	122
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....	124
<i>Литература</i> .....	125

## РАЗДЕЛ II ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

<b>Глава 5. Сущность и классификация функций менеджмента</b> .....	<b>128</b>
5.1. Содержание и классификация функций менеджмента .....	128
5.2. Основные функции менеджмента .....	130
5.3. Общие функции менеджмента.....	137
5.4. Функции дифференциации управления .....	139
5.5. Функции интеграции менеджмента.....	140
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....	142
<i>Литература</i> .....	143
<b>Глава 6. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента</b> .....	<b>144</b>
6.1. Планирование как основная функция управления .....	144
6.2. Стратегическое планирование. Миссия и цели организации.....	150
6.3. Типы планирования.....	162
6.4. Эталонные стратегии бизнеса .....	167
6.5. Реализация стратегического плана .....	179
6.6. Технология стратегического и тактического планирования. Принципы и методы.....	185
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....	211
<i>Литература</i> .....	212
<b>Глава 7. Организация как функция менеджмента</b> .....	<b>213</b>
7.1. Содержание функции «организация» .....	213
7.2. Организационные отношения в системе менеджмента (делегирование, полномочия, ответственность) .....	214
7.2.1. Делегирование .....	214
7.2.2. Ответственность.....	218
7.2.3. Полномочия .....	219
7.3. Нормы управляемости. Централизация и децентрализация. Департаментализация .....	222
7.4. Понятие организационной структуры. Виды организационных структур.....	229
7.5. Организационное проектирование. Принципы проектирования и построения организационных структур .....	249
7.5.1. Проектирование работы.....	249
7.5.2. Проектирование организации .....	251

---

7.6. Нормы и ценности организации. Типичные групповые ценности по Г. Саймону .....	255
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....	258
<i>Литература</i> .....	259
<b>Глава 8. Мотивация деятельности в менеджменте .....</b>	<b>261</b>
8.1. Концепции мотивации. Эволюция понятия мотивации .....	261
8.1.1. Основные понятия. Механизм мотивации .....	261
8.1.2. Эволюция концепций мотивации .....	264
8.2. Теории и модели мотивации.....	268
8.3. Содержательные теории мотивации .....	271
8.3.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.....	271
8.3.2. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.....	276
8.3.3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда .....	279
8.3.4. Теория ERG Альдерфера .....	281
8.4. Процессуальные теории мотивации.....	283
8.4.1. Теория ожидания В. Врума .....	283
8.4.2. Теория справедливости Дж. Адамса .....	286
8.4.3. Теория постановки целей.....	287
8.5. Проблемы мотивации экономического поведения .....	289
8.6. Мотивационная теория подкрепления .....	302
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....	305
<i>Литература</i> .....	305
<b>Глава 9. Координация и контроль в системе менеджмента ...</b>	<b>307</b>
9.1. Координация как функция в системе менеджмента .....	307
9.2. Основные формы координации в организации .....	308
9.3. Контроль как функция менеджмента. Виды контроля .....	313
9.4. Модели контроля с обратной связью .....	322
9.5. Организация контроллинга и мониторинга .....	322
9.5.1. Организация контроллинга.....	322
9.5.2. Организация мониторинга .....	332
9.6. Комплексное управление качеством. Методы, приемы, факторы TQM .....	333
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....	337
<i>Литература</i> .....	337
<b>Глава 10. Методы менеджмента.....</b>	<b>339</b>
10.1. Сущность и виды методов менеджмента .....	339
10.2. Организационно-административные методы управления.....	340
10.3. Экономические методы управления.....	344
10.4. Социально-психологические методы управления.....	347
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....	350
<i>Литература</i> .....	351

### РАЗДЕЛ III РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

<b>Глава 11. Сущность и виды управленческих решений .....</b>	<b>354</b>
11.1. Принятие решений как основной элемент управленческих функций .....	354
11.2. Основные характеристики и принципы принятия и реализации управленческих решений .....	363
11.2.1. Основные свойства управленческого решения.....	363
11.2.2. Основные требования к управленческим решениям .....	364
11.2.3. Принципы разработки управленческого решения .....	367
11.3. Типология управленческих решений.....	368
11.4. Условия и факторы качества управленческих решений .....	386
11.5. Формы подготовки и реализации управленческих решений .....	389
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>390</i>
<i>Литература .....</i>	<i>390</i>
<b>Глава 12. Процесс принятия и реализации управленческих решений .....</b>	<b>392</b>
12.1. Алгоритм принятия управленческих решений.....	392
12.2. Этапы процесса принятия и реализации решений.....	395
12.3. Основная модель принятия решений.....	401
12.4. Детерминанты (факторы) решения .....	413
12.5. Моделирование в процессах принятия и реализации управленческих решений .....	421
12.5.1. Классическая (нормативная) модель принятия решений.....	428
12.5.2. Административная (дескриптивная) модель принятия решений.....	429
12.5.3. Политическая модель принятия решений.....	431
12.6. Процедуры согласования и утверждения решений в организации. Контроль реализации управленческих решений .....	434
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>436</i>
<i>Литература .....</i>	<i>437</i>
<b>Глава 13. Методы принятия управленческих решений .....</b>	<b>438</b>
13.1. Классификация методов принятия решений .....	438
13.2. Методы диагностики проблем .....	440
13.3. Методы генерирования альтернатив .....	443
13.4. Методы оценки и выбора альтернатив .....	455
13.4.1. Экспертные методы .....	455
13.4.2. Критериальные методы .....	457

13.5. Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.....	476
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>479</i>
<i>Литература .....</i>	<i>479</i>
<b>Глава 14. Эффективность управленческих решений .....</b>	<b>481</b>
14.1. Эффективность управленческих решений и ее составляющие.....	481
14.2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений.....	485
14.3. Система информационной и интеллектуальной поддержки разработки и реализации управленческих решений .....	487
14.4. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений. Виды ответственности.....	496
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>499</i>
<i>Литература .....</i>	<i>500</i>

## РАЗДЕЛ IV ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

<b>Глава 15. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента .....</b>	<b>504</b>
15.1. Коммуникационный процесс, его модель и типы.....	504
15.2. Межличностные коммуникации. Преграды .....	510
15.3. Организационные коммуникации. Улучшение коммуникаций в организации.....	513
15.4. Коммуникационные сети.....	516
15.5. Коммуникационные стили.....	519
15.6. Информационные технологии менеджмента .....	521
15.7. Основные элементы управленческой информационной системы .....	529
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>536</i>
<i>Литература .....</i>	<i>536</i>
<b>Глава 16. Власть и влияние .....</b>	<b>538</b>
16.1. Управление человеком и управление группой. Человеческий фактор в менеджменте.....	538
16.2. Классификация групп: формальные и неформальные группы людей. Управление взаимодействием .....	539
16.2.1. Классификация групп: формальные и неформальные группы людей.....	539
16.2.2. Управление взаимодействием.....	542
16.3. Динамика групп в системе менеджмента.....	543
16.4. Влияние и власть. Формы власти по Р. Френчу и Б. Рэйвену.....	545
16.5. Механизмы реализации власти .....	547
16.6. Лидерство в современном менеджменте .....	550

---

16.7. Теория лидерских качеств.....	553
16.8. Концепция лидерского поведения. Теория Х и теория У Д. Макгрегора.....	556
16.8.1. Концепция лидерского поведения.....	556
16.8.2. Теория Х и теория У Д. Макгрегора.....	562
16.9. Ситуационные теории лидерства .....	563
16.10. Современные теории лидерства.....	570
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>573</i>
<i>Литература .....</i>	<i>574</i>
<b>Глава 17. Управление конфликтами в организации .....</b>	<b>577</b>
17.1. Понятия организационного конфликта .....	577
17.2. Причины возникновения конфликтов.....	578
17.3. Уровни конфликтов .....	579
17.4. Виды организационных конфликтов .....	580
17.5. Структура (цикл) конфликта.....	582
17.6. Управление конфликтом .....	583
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>585</i>
<i>Литература .....</i>	<i>585</i>
<b>Глава 18. Самоменеджмент и имидж руководителя .....</b>	<b>587</b>
18.1. Самоменеджмент: понятия, концепции, принципы.....	587
18.2. Факторы формирования эффективного самоменеджмента .....	590
18.3. Самоменеджмент как целенаправленная работа менеджера над собой .....	594
18.4. Имидж менеджера.....	600
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>601</i>
<i>Литература .....</i>	<i>602</i>
<b>Глава 19. Организационная культура в менеджменте.....</b>	<b>603</b>
19.1. Содержание организационной культуры.....	603
19.2. Уровни организационной культуры.....	612
19.3. Принципы формирования и поддержания организационной культуры .....	615
19.4. Управление организационной культурой .....	627
19.5. Национальные факторы в организационной культуре. Модель Хофстеда .....	632
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>644</i>
<i>Литература .....</i>	<i>645</i>



## Предисловие

В условиях модернизации экономики и перехода к инновационным методам управления необходим поиск новых форм и методов менеджмента организаций, позволяющих им адаптироваться к турбулентной и конкурентной внешней среде, рационально использовать производственно-рыночный потенциал во всей совокупности его составляющих, наращивать конкурентные преимущества и создавать на этой основе реальные предпосылки к обеспечению стратегической устойчивости в обозримой перспективе. Возможность реализации данных задач обусловлена рядом факторов, к которым в том числе относятся совершенствование системы управления российскими предприятиями.

Теория менеджмента — это учебная дисциплина, которая включена в базовую часть профессионального цикла Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) для бакалавров по направлению «Менеджмент». В совокупности с другими дисциплинами базовой части профессионального цикла ФГОС ВПО дисциплина «Теория менеджмента» обеспечивает формирование профессиональных компетенций бакалавра.

После изучения дисциплины «Теория менеджмента» бакалавр должен обладать следующими компетенциями:

**знать:**

- содержание менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные этапы развития менеджмента как науки и профессии;
- основные положения теории организационных систем;
- модели жизненного цикла организаций Л. Данко, Л. Грейнера, И. Адизеса и Б. З. Мильнера;
- основные понятия, закономерности, принципы и концепции эффективного управления;

- принципы развития и закономерности функционирования организаций;
  - содержание, основные характеристики и особенности функций менеджмента;
  - принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
  - основные понятия организационных отношений (делегирование, полномочия, ответственность);
  - понятие организационной структуры, виды организационных структур, их основные параметры и принципы проектирования;
  - основные положения содержательных и процессуальных теорий мотивации;
  - методы и приемы современного менеджмента;
  - принципы разработки управленческих решений;
  - основные модели и методы принятия управленческих решений;
  - основные математические модели принятия решений;
  - основные виды ответственности за последствия принимаемых управленческих решений;
  - значение информации и информационных технологий в развитии современного менеджмента и экономики знаний;
  - основные понятия и современные принципы работы с деловой информацией и иметь представление о корпоративных информационных системах и базах данных;
  - особенности формальных и неформальных групп людей;
  - понятие влияния и власти, формы власти по Р. Френчу и Б. Рэйвену, механизмы реализации власти;
  - роль лидерства в современном менеджменте, основные теории и концепции лидерства;
  - основные теории и концепции взаимодействия людей в организациях, включая вопросы управления конфликтами;
  - основные теоретические положения самоменеджмента;
  - содержание проблемы имиджа организации и менеджера;
  - принципы формирования и поддержания организационной культуры;
- уметь:**
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
  - анализировать динамику принципов и методов менеджмента и определять перспективные тенденции его развития;

- определять основные факторы, влияющие на эффективность менеджмента;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией функций менеджмента;
- прогнозировать внутриорганизационные и внешние процессы;
- разрабатывать стратегические и тактические планы;
- оценивать степень централизации и децентрализации организации;
- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;
- использовать основные теории мотивации для решения управленческих задач;
- определять методы менеджмента, адаптированные к конкретным ситуациям;
- анализировать социально-значимые проблемы и процессы организации и использовать результаты анализа для подготовки управленческих решений;
- применять количественные и качественные методы анализа ситуаций при принятии управленческих решений;
- оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
- оценивать риски принимаемых управленческих решений;
- работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- использовать основные теории лидерства и власти для решения управленческих задач;
- организовывать командное взаимодействие людей в организации;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по их совершенствованию;
- критически оценивать личные достоинства и недостатки;
- последовательно и целенаправленно использовать эффективные методы работы в повседневной практике с опти-

мальным использованием собственных ресурсов для достижения своих целей;

- разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя и менеджера;
- диагностировать организационную культуру;
- владеть:**
  - методами реализации основных управленческих функций;
  - методами ретроспективного анализа и прогноза методологии эффективного менеджмента;
  - способами адаптации организации к условиям внешней среды;
  - методами целеполагания и разработки плановых заданий;
  - навыками проектирования организационных структур;
  - навыками анализа современных теорий и моделей мотивации с точки зрения возможности их использования в конкретной ситуации;
  - пониманием основных мотивов и механизмов принятия решений;
  - методами моделирования процессов принятия и реализации управленческих решений;
  - методами количественного анализа и моделирования для принятия организационно-управленческих решений;
  - методами информационной поддержки принятия управленческих решений;
  - навыками организации деловых коммуникаций;
  - методами предотвращения конфликтных ситуаций в организации;
  - методами формирования эффективного самоменеджмента и положительного имиджа организации и менеджера;
  - методами формирования и поддержания этичного климата в организации;
  - технологиями обеспечения соответствия организационной культуры целям и задачам организации.

Изучение дисциплины «Теория менеджмента» основывается на знаниях, умениях и компетенциях, сформированных при изучении таких дисциплин, как «Институциональная экономика», «Философия», «Психология», «Статистика», «Информационные технологии в менеджменте». Материалы данного учебника могут быть использованы при изучении таких дисциплин, как «Маркетинг»,

«Стратегический менеджмент», «Методы принятия управленческих решений», «Управление человеческими ресурсами», «Лидерство», «Управление изменениями» в экономических высших учебных заведениях России.

При написании учебника использованы работы таких известных ученых, философов, экономистов, управленцев, менеджеров, как Аристотель, Н. Макиавели, Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Г. Черч, Э. Мэйо, Л. Урвик, Н. Винер, Р. Стьюарт, Т. Петрс, Г. Кунц, С. О'Доннол, Ч. Бернард, Г. Гант, Л. Гилберт, М. Вебер, М. Фоллет, А. Маслоу, Р. Акофф, Л. Берталанфи, Д. Форрестер, Л. Лейн, М. Х. Мескон, П. Друкер, Л. Грейнер, И. Адизес, Р. Дафт, С. Бир, Г. Эмерсон, С. Янг, Т. Бернс, Г. Сталкер, И. Ансоф, А. Д. Литл, М. Портер, Г. Минсберг, Э. Дэ Боно, Г. Саймон, Дж. Марч, Ч. Линдблом, В. Врум, М. Круазье, Г. Лаукс, Р. Л. Кини, М. Эддус, Р. Френц, Б. Рэйвел, Т. Ордуэй, Р. Блейк, Дж. Моутон, Б. Мильнер, Э. М. Коротков, С. Р. Филонович и др.

При рассмотрении эффективного менеджмента на предприятиях различного профиля в качестве основной цели ставится рационализация хозяйственной деятельности, адаптированной к ресурсным ограничениям, стремление к получению высоких конечных результатов при минимизации затрат. Достижение этой цели требует последовательного решения ряда актуальных задач: создания новых организационных структур в соответствии с принципами системного моделирования; сочетания различных методов управления, позволяющих конструктивно использовать их преимущества, даваемые самостоятельностью и свободой в выборе решений.

В контексте поставленных задач особая роль принадлежит менеджменту.

Настоящий учебник состоит из четырех разделов: Основы управления организацией; Функции и методы менеджмента; Разработка управленческого решения; Организационные процессы. В них рассмотрены: методологические принципы и апробированный методический инструментарий, на базе которых организации могут разрабатывать обоснованные стратегические, тактические и оперативные решения, позволяющие им успешно функционировать в длительной перспективе и формировать тактические мероприятия в соответствии с идеологией и структурной последовательностью теории менеджмента.

Все большее значение приобретают вопросы, связанные с управлением персоналом, занимающим, по существу, основное положение в системе управления предприятиями и предопределяющим результативность его производственной и хозяйственной деятельности. Поэтому важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового типа. В связи с этим большое внимание уделено описанию проблем самоменеджмента, так как менеджер — это человек, владеющий общими основами управленческой науки, специфическими знаниями и умениями в области организации управления, ориентированный на инновации, принципы рыночной адаптации и эффективное управление персоналом и производством.

Менеджер должен обладать способностью к интегративному видению всех проблем, стоящих перед предприятием, анализировать и комплексно оценивать уровень их сложности и в итоге формировать и претворять в жизнь управленческие решения, обеспечивающие позитивные изменения в составляющих производственно-хозяйственных систем и возможность достижения единых целевых ориентиров.

Сложность и динамизм естественных рыночных условий диктуют необходимость модификации методов управления и включения в их состав методов и приемов, связанных с управлением рынком в условиях глобализации, информатизации и высокой конкуренции.

**Авторский коллектив**

**РАЗДЕЛ I**

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**



# Глава 1

## ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

### 1.1. Определения менеджмента

Содержание любой социально-экономической категории отражается в ее определении. Если в естественных науках или технических дисциплинах сущность того или иного явления, как правило, выражается в одном определении, то в общественных науках одно и то же понятие может быть выражено во множестве определений. Терминологическая множественность обусловлена несколькими факторами:

- различиями социально-экономических условий, в которых осуществляется терминологическая практика, и невозможностью исследователя абстрагироваться от существующих реалий;

- неоднозначностью отношения исследователей к рассматриваемой категории;

- уровнем общественных знаний в исследуемой области и смежных областях, которые содержат в себе серию обоснований, учитываемых при формулировке конкретных определений, и др.

Понятие «менеджмент» относится к числу терминов, в определении которых можно встретить различные толкования. Однако каждое из них не противоречит другому. Различаются степень детализации свойств менеджмента как социально-экономической категории, расстановка акцентов в зависимости от направлений использования данного понятия, исторический контекст формирования понятия и условия его применения в теории и практике.

При наличии некоторых терминологических различий вполне очевидна связь между двумя базовыми категориями — «менеджмент» и «управление». Термин «управление» имеет чрезвычайно широкую сферу применения — от



управления простейшими механизмами до управления государствами. «Управление», по-сути, — обобщающее понятие. Его применяют для обозначения воздействия человека на системы любой природы. Менеджмент же всегда направлен на социально-экономические системы.

Изначально менеджмент рассматривали как управление только социально-экономическими процессами в рамках предпринимательской корпорации или акционерной компании<sup>1</sup>. Управление же государством, административно-территориальными единицами, организациями, не ориентированными на извлечение из своей деятельности прибыли, например благотворительными фондами, называли администрированием. Несмотря на некоторую узость в первоначальном толковании понятия «менеджмент», под ним понимали и систему знаний об управлении людьми, и способы общения руководителей с подчиненными, и искусство оказывать влияние на них, и конкретные навыки решения проблем упорядочения совместной деятельности, и организационные структуры фирм, корпораций. В «Оксфордском словаре английского языка» термин «менеджмент» трактуется как «способ общения с людьми», «механизм осуществления власти», «особого рода уместность и навыки выполнения административной работы»<sup>2</sup>. Питер Друкер, один из общепризнанных авторитетов в области менеджмента (как отмечает в своей книге А. В. Попов), утверждает: «Термин “менеджмент” исключительно труден для понимания... Он специфически американского происхождения и едва ли может быть переведен на какой-либо другой язык, включая и английский язык Британских островов. Он обозначает функцию, но также и людей, ее выполняющих; он указывает на социальное или должностное положение, но в то же время означает учебную дисциплину и область научного исследования. Однако даже в американском употреблении менеджмент не адекватен как понятие: в не имеющих отношения к бизнесу организациях, как правило, не говорят о менеджменте и менеджерах». Но в современных условиях, как пишет далее Попов, «подавляющая часть американских теоретиков менеджмента высказывают мнение, что государственные и публичные

<sup>1</sup> Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. М.: Изд-во МГУ, 1991. С. 18.

<sup>2</sup> Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению. М.: Дело, 1999. С. 11.

организации также должны использовать принципы и методы менеджмента, если только они хотят достичь своих целей при минимуме затрат и максимуме эффективности»<sup>1</sup>. Это высказывание касается соотношения понятий «менеджмент» и «администрирование».

Несмотря на то что в современной учебной и научной литературе не содержится единого общепринятого определения понятия «менеджмент», основные признаки, на которые обращают внимание различные авторы (исследователи), являются общими. Основным таким признаком служит уже отмеченная связь с управлением (не случайно английская интерпретация «management» означает «управление, заведование, организация»), его ориентация на организации, являющиеся социально-экономическими объектами. Но любая организация существует, функционирует, развивается в соответствии с определенной целью. Именно поэтому менеджмент приобретает еще один отличительный признак — целенаправленность. Исходя из указанных признаков можно сформулировать следующее определение: **менеджмент** — это особая система управления организацией в целях повышения эффективности ее деятельности.

Таким образом, *управление — есть фундаментальный базис менеджмента.*

Управление имеет многовековую историю. На определенном этапе, в конце XIX — начале XX столетия, развитие управления привело к появлению менеджмента. В этот период в США и ведущих европейских странах стали возникать и быстро распространяться акционерные компании, в которых происходило расщепление капитала на капитал-собственность и капитал-функцию. Собственники компаний все чаще нанимали особых работников — управленцев, которые и стали прообразом будущих менеджеров [13].

Единство менеджмента и управления проявляется и в многогранности этих понятий. В менеджменте как системе можно выделить три содержательных аспекта:

- менеджмент — это отношения между людьми в процессе их совместной деятельности;
- менеджмент — это воздействие субъекта на объект управления;
- менеджмент — это механизм достижения целей.

---

<sup>1</sup> Попов А. В. Указ. соч. С. 18.

В управлении также выделяется ряд аспектов, созвучных или адекватных менеджменту. К ним относятся следующие:

- управление — один из видов человеческой деятельности;
- управление как искусство — способность эффективно применять накопленный опыт на практике;
- управление как функция — выделение деятельности по управлению в особую трудовую функцию;
- управление как процесс — создание специального аппарата (органа) по воздействию на исполнителей для достижения намеченных целей.

Нельзя не отметить и такой аспект взаимодействия менеджмента и управления, как наличие общих принципов. В частности, к их числу относятся координация, системность, целенаправленность. Общим является и объект менеджмента и управления — организация, представляющая собой единство средств производства и людей, приводящих их в действие.

Существуют различия между менеджментом и управлением. В традиционном управлении основная задача руководителя сводится к тому, чтобы соединить факторы производства в едином процессе. При этом наблюдаются признаки механистического подхода. Разумеется, обращается внимание на то, чтобы средства производства и работники соответствовали друг другу (например, квалификация персонала и уровень технологии). Однако общие технократические признаки устранить не удается. В менеджменте, особенно после становления школы «человеческих отношений», организация рассматривается прежде всего как сложная социальная система, т.е. система отношений между людьми. Такой подход выдвигает новые задачи — такие, например, как выявление в составе организации социальных групп и формирование отношений между ними, образование малых групп с позиций активизации коллективных усилий, создание формальных и неформальных коллективов, формирование организационной культуры, применение внутри-организационного маркетинга при удовлетворении потребностей человека, связанных с трудом.

Зачастую определения менеджмента выводятся из понятия «организация». В частности, Мескон, Альберт и Хедоури в качестве прямой и непосредственной основы существования менеджмента рассматривают организацию, понимая под ней наличие по крайней мере двух людей, объединен-

ных общей целью и предпринимающих совместные усилия по ее достижению<sup>1</sup>. В связи с этим «процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации»<sup>2</sup> и представляет собой непосредственно менеджмент<sup>3</sup>. Таким образом, эти ученые достаточно широко понимают сферу применения менеджмента. По их определению, любая организация людей — не обязательно предпринимательская, но и, например, общественная — может управляться на принципах менеджмента.

А. В. Попов в своей книге анализирует несколько наиболее типичных определений менеджмента, сформулированных известными зарубежными учеными и специалистами, фокусируя внимание на том, что в функциональном плане менеджмент трактуется как процесс. Вот два таких определения. Первое: «Менеджмент — социальный и технический процесс, посредством которого используются ресурсы, оказывается влияние на человеческие действия и осуществляется содействие изменениям для достижения целей организации». Второе: «Менеджмент — процесс планирования, организации, приведения в действие и контроля организации с тем, чтобы достичь координации человеческих и материальных ресурсов, необходимых для эффективного решения задач»<sup>4</sup>.

В отечественной научной школе определения менеджмента созвучны определениям зарубежных ученых. Так, Э. А. Уткин трактует менеджмент как «систему текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг в целях получения прибыли»<sup>5</sup>. Целевая установка на получение прибыли показывает, что в своем определении автор больше тяготеет к позиции одного из классиков менеджмента П. Друкера, согласно которой сфера применения менеджмента ограничена сферой бизнеса.

Л. И. Евенко во вступительной статье к книге Мескона, Альберта и Хедоури «Основы менеджмента» определяет

<sup>1</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 31.

<sup>2</sup> Там же. С. 38.

<sup>3</sup> Там же. С. 31.

<sup>4</sup> Попов А. В. Указ. соч. С. 19.

<sup>5</sup> Уткин Э. А. Профессия менеджер. М.: Экономика, 1992. С. 7.

менеджмент как «умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей». Евенко не ограничивает применение менеджмента только сферой бизнеса, т.е. дистанцируется от позиции Друкера, но вместе с тем подчеркивает, что менеджмент — это, с одной стороны, «функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях», а с другой — «область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию». Это также и «категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению»<sup>1</sup>. Таким образом, в другой сущностной основе менеджмента Евенко неограниченно близко подходит к позиции своего американского коллеги Друкера [1].

Методологический подход, согласно которому менеджмент соотносится только с организациями бизнеса, очевидно, базируется на исторических корнях менеджмента, который, как известно, зародился и первоначально развивался исключительно в предпринимательских структурах. Только в последнее время в зарубежной теории и практике наметилась тенденция расширения применения менеджмента — от достаточно узкого круга организаций, нацеленных на получение прибыли, до социально-экономических систем вообще. Для отечественной практики управления в период экономической реформы это обстоятельство имеет принципиальное значение. Следует заметить, что в до-реформенный период управление на отечественных предприятиях (если оперировать американской терминологией) вряд ли можно было назвать менеджментом. Скорее всего, это было прямое администрирование.

Вышеизложенное позволяет сформулировать еще одно определение менеджмента. Под **менеджментом** следует понимать такую профессиональную деятельность специалистов, которая позволяет достигать целей организации посредством труда и интеллекта других людей при приемлемом для организации соотношении затрат и результатов.

С этой точки зрения специалистов, постоянно осуществляющих деятельность по управлению в социально-экономических системах на принципах эффективности, т.е. соотношения результатов и затрат, следует называть **менеджерами**.

---

<sup>1</sup> *Евенко Л. И.* Уроки американского менеджмента (вступительная статья) // М. Х. Мескон [и др.]. Указ. соч. С. 5.

## 1.2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента

Менеджмент как самостоятельное научное направление вбирает в себя широкую совокупность разнообразных теоретических взглядов и представлений по поводу управления людьми в организациях, побуждения их к эффективной деятельности, направленной на достижение их иерархически взаимосвязанных целей и задач. Теоретический базис современного менеджмента выстроен на основе хронологической упорядоченности, отражающей концептуальную и методологическую эволюцию.

Управление, как известно, наука древняя. Результаты археологических раскопок убедительно свидетельствуют о том, что и в доисторические времена люди жили организованными группами, трудовая и любая другая деятельность которых носила более или менее упорядоченный характер. Наличие упорядоченности в поведении древних людей убеждает современный мир в применении по отношению к ним вполне определенных процедур управления. Глиняные пластинки, датированные третьим тысячелетием до нашей эры, донесли до нас сведения о законах древнего государства Шумеры, о коммерческих сделках его граждан, регламентированных этими законами. В Европе обнаружены доказательства существования торговли еще 30 тысяч лет назад, т.е. во времена палеолита — на заре каменного века. При этом первоначально развивалась торговля между народами, живущими далеко друг от друга — арабами, евреями, фризами, саксами. Посредниками здесь выступали купцы, которые перемещались на большие расстояния. Предметами древней торговли были украшения из золота и серебра, драгоценные камни, редкие породы дерева, шелка, пряности, благовония. Торговая и посредническая деятельность несла в себе признаки управления. Данный факт рассматривается сегодня как убедительное доказательство того, что управление есть неотъемлемый элемент любой цивилизации, даже самой древней. Практика управления миром людей так же стара, как и сам мир [1].

С зарождением философии и других древних наук были предприняты первые попытки объяснить мироустройство, взаимодействие людей, упорядоченное, целенаправленное поведение, его результаты. Мыслители древности утверждали, что основной причиной бедственного положения

людей является нарушение «старшинства в обществе» (по [1]), т.е. элементарного упорядочения, управления (точнее, отсутствие системы управления). Так, философ Платон рассматривал управление как один из элементов системы жизнеобеспечения общества, причем настолько важный, что он может быть сопоставлен с наукой об общем питании людей. Он один из первых сформулировал следующую тезис: управление должно основываться на всеобщих законах. Только соблюдение этих законов в управлении обществом может привести его к благоденствию. Но поскольку законы общественной жизни носят слишком абстрактный характер, даже на их основе трудно отыскать мудрое решение для каждого конкретного случая. В принципе эта ситуация имеет место и сейчас. К началу третьего тысячелетия человечество глубоко изучило законы общественного развития, но далеко не каждый из нас может грамотно применить их в разрешении конкретной проблемы. Платон утверждал, что «мудрое управление» под силу только тем из представителей общества, кто кроме знания законов обладает искусством управлять людьми, которое выражается в том числе в правильной интерпретации законов общественного развития применительно к каждому конкретному случаю повседневного бытия.

**Аристотель об управлении** [1]. Аристотель, заложивший основы учения о ведении домашнего хозяйства, подчеркивал необходимость применения рабовладельцами специальных методов и приемов, обеспечивающих искусное управление рабами. При этом, поскольку управление рабами требует значительных усилий и затрат времени, рабовладелец при наличии соответствующих условий может с успехом передать эти функции *управляющему*. Принцип передачи собственником управленческих функций специально подготовленным для этого работникам (прототипов современных менеджеров) применяется и в настоящее время. Изменились формы владения собственностью (появилась, в частности, акционерная форма), изменились и сами объекты собственности, но принцип передачи функций управления в человеческой практике действует до сих пор и будет действовать впредь.

**Макиавелли о государстве** [1]. В Средние века заметный след в теории и практике управления оставил итальянский философ, писатель и политик Никколо Макиавелли. Главной причиной бедствий любого государства он считал

слабую власть. Его взгляды на власть и управление нашли отражение в книге «Государь»<sup>1</sup>.

Утверждают, что она была настольной у многих зарубежных и отечественных государственных лидеров<sup>2</sup>. Некоторые из изложенных в ней взглядов нельзя игнорировать и современным менеджерам. За рубежом многие школы бизнеса ведут целые курсы по изучению трудов Макиавелли, формируются даже самостоятельные научные направления для развития его идей в области лидерства применительно к современным условиям. Российским руководителям, предпринимателям, управленцам-практикам, предприятия которых, с одной стороны, находятся в реформируемой экономической и политической среде, а с другой — сами реформируют свою деятельность, знакомство с идеями Макиавелли будет более чем полезно.

В трактате «Государь» с позиций современного менеджмента можно выделить четыре группы (вида) идей, которые особенно актуальны для России. Это идеи о государстве, власти, руководителях (князьях, как их называл автор) и людях (т.е. подчиненных).

Макиавелли было свойственно идеализировать Римскую республику, видеть в устройстве государства по ее типу силу и мощь: «Римляне, умевшие предвидеть осложнения заранее, всегда с ними справлялись и никогда не давали им накапливаться, лишь бы избежать войны. Они знали, что война не устраняется, а только откладывается к выгоде противника». И ниже: «Никогда не следует допускать развиваться беспорядку из желания избежать войны: она не устраняется и только, во вред тебе же, откладывается»<sup>3</sup>. Сильно сказано! Сильно и, пожалуй, точно, ибо и современная история дает немало подтверждений правоте этой истины. Из древней же истории известно, что римляне много воевали, но «вообще какую бы страну они ни занимали, они это делали по призыву туземцев»<sup>4</sup>. При этом, как утверждает далее автор, «обычный ход вещей таков, что не успеет могущественный иноземец вступить в страну, как

<sup>1</sup> *Макиавелли Н.* Государь. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия. Ростов н/Д: Феникс, 1998.

<sup>2</sup> См.: *Ладанов И. Д.* Психология управления рыночными структурами. М.: Перспектива, 1997. С. 74–79.

<sup>3</sup> *Макиавелли Н.* Указ. соч. С. 61.

<sup>4</sup> Там же. С. 56.



все наименее в ней сильные присоединяются к нему из зависти к тем, кто раньше был сильнее их»<sup>1</sup>. Если абстрагироваться от понятия «война», а сосредоточиться на понятиях «конфликт», «идея», «смена идей», то можно увидеть, что люди за пять веков мало изменились. Стоит, например, на выборах — в стране ли, в организации — проиграть прежнему лидеру, как бывшие не у дел (по тем или иным причинам) при его руководстве работники (граждане) тут же войдут в фавор к новому лидеру, чиня всякие пакости тем, кто прежде был приближен к смещенному. Следовательно, рассуждения Макиавелли более чем актуальны и для нашего времени и лидеры современных государств с успехом могут пользоваться его идеями в своем влиянии на людей в эпоху глобальных перемен. Что же касается отдельных предприятий и их руководителей, то все приведенные выше рассуждения ученого в принципе соответствуют понятиям «конфликты», «нарушение ритма работы» (т.е. появления, по его словам, беспорядка). Нельзя затягивать разрешение конфликта, если он назрел. Его нельзя отложить, отодвинуть во времени, а если руководитель это все-таки допустил, то впоследствии отложенный конфликт непременно проявит себя с еще большей разрушительной силой. Значительно легче и с меньшими потерями руководитель предприятия может разрешить назревающий конфликт, если делает это еще до того, как будет разрушен установленный порядок [1].

В трактате «Государь» можно найти рассуждения и о проблемах формирования кабинета министров, что, безусловно, можно трансформировать в идеи формирования команды заместителей руководителя современного предприятия. «Чтобы князю узнать своего министра, на то есть следующий, всегда безошибочный способ: если ты увидишь, что советник думает больше о себе, чем о тебе, и во всех делах ищет собственной пользы, то человек такого склада никогда не будет хорошим министром, ты не сможешь на него положиться; тот, в чьи руки отдана власть, обязан никогда не думать о себе, а только о князе, и не смеет даже упоминать при нем о делах, не касающихся государства. С другой стороны, и князь, чтобы поощрить усердие советника, должен о нем заботиться, оказывать ему почет, сделать его богатым, привязать его к себе, деля с ним честь и укоры,

---

<sup>1</sup> Там же. С. 56.

дабы советник видел, что без князя ему не устоять, дабы большие почести не вызывали в нем желанья еще больших, большие богатства не побуждали его стремиться быть еще богаче, а тяжесть ропота кругом заставляла бы его бояться перемен»<sup>1</sup>. Безусловно, с современных позиций не со всем из вышеприведенного можно согласиться. Но многое актуально и сегодня. Достаточно часто на российских малых предприятиях (преимущественно малых), возникших в России в ходе экономических реформ и ориентированных на коммерческую деятельность, в среде руководителей можно заметить такие признаки, как отсутствие единства и превалирования корпоративных интересов; стремление решать собственные индивидуальные задачи; желание обеспечить себе высокий доход за счет любых факторов, в том числе противоречащих интересам организации. Такие лидеры, как правило, не учитывают ни интересы своих заместителей, ни интересы работников.

Идеи Макиавелли о власти особенно актуальны для формируемых систем вне зависимости от того, являются они макро- или микросистемами. Любые преобразования, как следует из размышлений ученого, так или иначе связаны с проблемой власти. Поскольку российские реформы обострили данную проблему в России, отечественные исследователи уже обозначили эту тему в трудах Макиавелли. Наиболее подробно ее проанализировал И. Д. Ладанов<sup>2</sup>. Особенно ценным в его исследовании является выделение психологической составляющей власти. Познав психологию людей, которых необходимо подчинить своей воле, лидер (руководитель) может это сделать с наименьшими издержками и наиболее результативно. Ладанов обращает внимание на то, что Макиавелли выделил два этапа в овладении властью: вхождение во власть и удержание власти.

Если система (страна или отдельная организация) стоят на пороге перемен, лидер (руководитель) должен взять власть в свои руки, причем сделать это в весьма короткие сроки. Но власть необходимо удержать, а это более сложная задача, поскольку акт «взятия власти» всегда сопровождается противостоянием весьма значительных сил, которые порой кроются в подвластных структурах. Макиавелли иронизирует по этому поводу: люди верят, что новый правитель

<sup>1</sup> *Макиавелли Н.* Указ. соч. С. 130.

<sup>2</sup> *Ладанов И. Д.* Указ. соч. С. 75–77.