САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

МЕНЕДЖМЕНТ
ПРАКТИКУМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

Под редакцией доктора экономических наук,
профессора **Ю. В. Кузнецова**

Рекомендовано Учебно–методическим отделом высшего образования в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям

Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru

Москва ▪ Юрайт ▪ 2016

УДК 338(075.8)
ББК 65.290-2я73
М50

***Ответственный редактор*:**

Кузнецов Юрий Викторович — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации.

***Рецензенты*:**

Лякин А. Н. — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и экономической политики экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета;

Карпова Г. А. — доктор экономических наук, профессор, декан факультета туризма, заведующая кафедрой экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

М50 **Менеджмент. Практикум** : учеб. пособие для академического бакалавриата / под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 246 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-5952-9

Учебное пособие содержит практические задания, направленные на закрепление, развитие и применение теоретико-методологических подходов в менеджменте, и является продолжением учебника «Менеджмент», подготовленного коллективом авторов Санкт-Петербургского государственного университета.

В учебном пособии предлагается широкий набор актуальных проблемных ситуаций, деловых и ролевых игр, вопросов аналитического характера и других практических заданий, позволяющих развивать практические компетенции современного менеджера и проводить учебные занятия по менеджменту в активной и интерактивной форме.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для студентов и преподавателей экономических вузов, практикующих специалистов в области управления и предпринимателей.

УДК 338(075.8)
ББК 65.290-2я73

Delphi Law Company

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

ISBN 978-5-9916-5952-9

© Коллектив авторов, 2015
© ООО «Издательство Юрайт», 2016

Оглавление

Авторский коллектив **7**
Предисловие **9**

Раздел I
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. Введение в менеджмент. Школы менеджмента **15**
Понятие менеджмента. Эволюция управленческой мысли 15
Вопросы аналитического характера 20
Аналитические задания 24
Задание по работе с хрестоматийным примером 25
Мини-кейсы 26
Кейс «Пекарня “Сандал”» 30
Деловая игра «Новая модель обучения будущих менеджеров» 31
Ролевая игра «Три школы менеджмента: кто побеждает?» 32
Проверочные тесты 35
Темы рефератов и докладов 37

Глава 2. Современная система взглядов на менеджмент **38**
Понятие, теории и методы современных подходов к менеджменту 38
Системный подход к менеджменту и решению управленческих задач 45
Аналитические задания 53
Задание по работе с хрестоматийными примерами 53
Задача 53
Кейс «Анализ различных подходов менеджмента к решению проблемы компании» 56
Проверочные тесты 61
Темы рефератов и докладов 62

Глава 3. Организация как объект менеджмента. Внешняя и внутренняя среда организации **63**
Организация и ее окружение 63
Вопросы аналитического характера 69
Ситуационные задания 69
Кейс «Сложный выбор» 71
Деловые игры 74
Проверочные тесты 76
Темы рефератов и докладов 78

Глава 4. Организационная культура 79
Основы формирования и развития организационной культуры 79
Вопросы аналитического характера 82
Ситуационные задания 83
Кейс 84
Задание на подготовку проекта документа 88
Деловая игра «Особенности национальной организационной культуры» 88
Проверочные тесты 89
Темы рефератов и докладов 90

Раздел II
ФУНКЦИИ И СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 5. Прогнозирование в современныхсистемах менеджмента 95
Понятие, функции и методы прогнозирования. Виды прогнозов 95
Вопросы аналитического характера 98
Аналитические задания 100
Задача 101
Задание по работе с хрестоматийным примером 102
Кейс «*Case IH* (*International Harvester*) — мировой лидер продаж техники для сельского хозяйства: прогноз сохранения позиций в первой половине XXI века» 103
Проверочные тесты 108
Темы рефератов и докладов 110

Глава 6. Планирование, контроль и регулирование как функции менеджмента 111
Теоретические аспекты рассмотрения планирования, контроля и регулирования как функций менеджмента 111
Вопросы аналитического характера 116
Аналитическое задание 117
Кейс «Контроль в *General Electric Credit Corporation*» 118
Задачи 119
Методические указания для решения задачи 120
Задание на подготовку проекта документа 121
Деловая игра «Стратегия фирмы» 122
Проверочные тесты 124
Темы рефератов и докладов 126

Глава 7. Мотивация как функция менеджмента 127
Понятие, теории и методы управления мотивацией. Разработка системы мотивации 127
Вопросы аналитического характера 132
Ситуационные задания 132
Задача 133
Кейс 134

Ролевая игра ... 138
Задание на подготовку проектов документов ... 138
Проверочные тесты ... 139
Темы рефератов и докладов ... 141

Глава 8. Организация как функция менеджмента. Организационные структуры менеджмента ... 142
Понятие, принципы и методы организации как функции менеджмента. Типы организационных структур ... 142
Вопросы аналитического характера ... 148
Аналитические задания ... 149
Кейсы ... 151
Задания на подготовку проектов документов ... 157
Проверочные тесты ... 157
Темы рефератов и докладов ... 160

Глава 9. Управление персоналом как подсистема менеджмента ... 161
Цели, принципы и функции управления персоналом в современных организациях ... 161
Вопросы аналитического характера ... 165
Аналитические задания ... 165
Ситуационные задания ... 167
Задачи ... 168
Задание на подготовку проекта документа ... 169
Ролевая игра: отбор персонала ... 169
Проверочные тесты ... 171
Темы рефератов и докладов ... 173

Раздел III
ПРОЦЕССЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 10. Процесс принятия управленческих решений ... 177
Роль принятия решений в управлении ... 177
Вопросы аналитического характера ... 182
Аналитические задания ... 182
Ситуационные задания ... 183
Задачи ... 184
Кейс ... 185
Деловая игра ... 187
Проверочные тесты ... 188
Темы рефератов и докладов ... 190

Глава 11. Коммуникационные процессы управления ... 191
Теоретические основы коммуникационных процессов управления ... 191
Вопросы аналитического характера ... 197
Аналитические задания ... 200

Кейсы ... 202
Проверочные тесты ... 204
Темы рефератов и докладов ... 207

Глава 12. Лидерство и руководство ... 208
Теории лидерства и руководства. Формирование рабочих групп ... 208
Вопросы аналитического характера ... 212
Аналитические задания ... 212
Ситуационные задания ... 214
Кейс «Такое разное лидерство» ... 215
Задание на подготовку проекта документа ... 217
Ролевая игра ... 217
Проверочные тесты ... 218
Темы рефератов и докладов ... 220

Глава 13. Управление конфликтами и стрессами ... 221
Теоретические основы управления конфликтами и стрессами ... 221
Вопросы аналитического характера ... 227
Мини-кейсы ... 227
Ролевая игра в парах «Комплимент» ... 229
Проверочные тесты ... 229
Темы рефератов и докладов ... 230

Глава 14. Организационные изменения и развитие ... 231
Организационные изменения и развитие:
сущность, модели, технологии ... 231
Вопросы аналитического характера ... 236
Аналитические задания ... 236
Мини-кейсы ... 237
Кейс «Полипласт» ... 238
Деловая игра «Консалтинговый проект по спасению фитнес-клуба» ... 241
Проверочные тесты ... 242
Темы рефератов и докладов ... 244

Список литературы ... 245

Авторский коллектив

Кузнецов Юрий Викторович — профессор, доктор экономических наук, заведующий кафедрой управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета, заслуженный работник высшей школы РФ, консультант и эксперт государственных и бизнес-организаций (общее редактирование; введение; гл. 1 — совместно с А. А. Кайсаровым; гл. 4 — совместно с Н. Г. Кизян; гл. 6 — совместно с С. В. Соколовой, Б. И. Соколовым; гл. 8 — совместно с Н. П. Голубецкой, Е. В. Меляковой; гл. 13 — совместно с Н. П. Голубецкой, О. С. Пензиной).

Маленков Юрий Алексеевич — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета, почетный работник высшей школы РФ (гл. 2).

Соколова Светлана Владимировна — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (гл. 6 — совместно с Ю. В. Кузнецовым, Б. И. Соколовым; гл. 12 — совместно с Н. Г. Кизян).

Соколов Борис Иванович — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры теории кредита и финансового менеджмента экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (гл. 6 — совместно с Ю. В. Кузнецовым, С. В. Соколовой).

Голубецкая Наталья Петровна — доктор экономических наук, профессор кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (гл. 8 — совместно с Ю. В. Кузнецовым, Е. В. Меляковой; гл. 13 — совместно с Ю. В. Кузнецовым, О. С. Пензиной).

Кизян Наталья Геннадьевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (гл. 3 — совместно с Е. В. Меляковой; гл. 4 — совместно с Ю. В. Кузнецовым; гл. 12 — совместно с С. В. Соколовой).

Мелякова Евгения Валерьевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (гл. 3 — совместно с Н. Г. Кизян; гл. 8 — совместно с Ю. В. Кузнецовым, Н. П. Голубецкой; гл. 10; гл. 14).

Анохина Елена Михайловна — кандидат географических наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов

экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (гл. 11).

Жигалов Вячеслав Михайлович — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (гл. 7).

Кайсарова Валентина Петровна — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (гл. 5).

Кайсаров Александр Александрович — кандидат экономических наук, доцент и руководитель департамента менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» — Санкт-Петербург (гл. 1 — совместно с Ю. В. Кузнецовым).

Маслова Елена Викторовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (гл. 9 — совместно с А. Т. Кирилловым).

Кириллов Анатолий Тихонович — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (гл. 9 — совместно с Е. В. Масловой).

Пензина Ольга Сергеевна — кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (гл. 13 — совместно с Ю. В. Кузнецовым, Н. П. Голубецкой).

Предисловие

В современных условиях быстро меняющейся организационной среды, возрастания конкуренции, усложнения и развития управленческой методологии, появления новых возможностей и новых вызовов в социально-экономической сфере важнейшими профессиональными навыками становятся навыки менеджера в решении управленческих проблем и задач. Во всех областях практической управленческой деятельности главными конкурентными преимуществами современного менеджера являются системное, стратегическое мышление, навыки анализа среды, целеполагания, разработки бизнес-стратегий и бизнес-планов, управления человеческими ресурсами, управления мотивацией, формирования эффективной системы контроля, оценки эффективности управления, проведения организационных изменений, формирования эффективных коммуникационных процессов и многое другое.

В рамках учебного процесса развитие этих навыков невозможно без системного анализа и решения деловых ситуаций из современной практики управления российскими и зарубежными компаниями. Методы анализа конкретных ситуаций (кейсов) являются одними из наиболее востребованных и подтвердивших свою эффективность в бизнес-образовании. Поэтому данное учебное пособие направлено на закрепление, критическое осмысление, адаптацию и практическую реализацию теоретических положений, концепций, принципов и методов управления. «Менеджмент. Практикум» является продолжением учебника «Менеджмент»[1] (во внутритекстовых ссылках — «Базовый учебник»), также подготовленного коллективом авторов Санкт-Петербургского государственного университета, и неразрывно связан с ним.

Данное практическое издание отличает его современная направленность, которая проявляется в анализе актуальных проблем управления российскими и зарубежными компаниями. В учебном пособии реализован широкий набор актуальных методов обучения для формирования организационной культуры, эффективного делового взаимодействия, работы в командах и группах. Учебное пособие сочетает в себе методологические подходы к развитию профессиональных качеств менеджера и предпринимателя на основе анализа проектов создания и развития бизнеса (модель предпринимательского университета) и к развитию научно-исследовательских навыков в рамках выполнения актуальных научно-исследовательских проектов в области менеджмента (модель исследовательского университета).

---

[1] Менеджмент : учебник / под ред. Ю. В. Кузнецова. М. : Юрайт, 2015.

Предлагаемые в учебном пособии практические задания соответствуют требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по менеджменту. В результате освоения дисциплины «Менеджмент» формируются профессиональные компетенции бакалавра. Изучив материалы данного учебного пособия, студент должен:

знать

• основные этапы эволюции управленческой мысли;

• анализ и методы проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций;

• процедуры и методы контроля;

уметь

• проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;

• планировать деятельность организации;

• использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;

• эффективно организовывать групповую работу;

владеть

• различными способами разрешения конфликтных ситуаций;

• методами принятия решений и оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений;

• современными технологиями управления персоналом;

• готовностью участвовать в реализации программ организационных изменений.

Учебное пособие направлено на подготовку студентов академического бакалавриата. При этом оно также будет полезно студентам прикладного бакалавриата, магистратуры, аспирантуры, слушателям курсов повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки по направлениям «Менеджмент», «Управление персоналом», «Экономика» и др.

Структура учебного пособия «Менеджмент. Практикум» соответствует структуре Базового учебника, предлагаемые в рамках каждого раздела задания направлены на практическое применение теоретических концепций и методов. В начале каждой главы выделяются наиболее значимые теоретические положения, далее предлагаются практические задания различной направленности: вопросы аналитического характера для индивидуальных работ и групповых обсуждений; небольшие ситуационные задания и развернутые кейсы, направленные на анализ и решение актуальных проблем современных российских и зарубежных компаний; сценарии деловых и ролевых игр; проверочные тесты и иногда расчетные задачи; задания на подготовку важнейших организационных документов и др. Деловые и ролевые игры представлены в качестве основы для организации учебного процесса с использованием активных методов обучения, они могут видоизменяться, дополняться новыми данными и характеристиками среды, в зависимости от размера учебной группы могут добавляться новые роли и задачи. Деловые ситуации и кейсы характеризуют особенности внутренней среды компаний, внешнюю среду целесообразно актуализировать по мере изменения экономических, социальных, политических, технологических и других факторов.

Данное учебное пособие написано коллективом авторов кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета и другими экспертами. Оно обобщает опыт преподавания управленческих дисциплин, научного руководства выпускными работами, диссертациями по менеджменту, проектами создания и развития бизнеса в рамках дополнительных программ профессиональной переподготовки, включая Президентскую программу подготовки управленческих кадров. Кроме того, основой формирования многих взглядов, подходов, а также практических проблем послужил опыт управленческого консультирования, экспертной и научно-исследовательской работы в области анализа стратегий социально-экономического развития России и ее регионов, формирования концепции стратегического государственного управления социально-экономическим развитием России на федеральном и региональном уровне, в области анализа перспективных направлений промышленного развития Санкт-Петербурга, а также приоритетных направлений развития туризма Ленинградской области. Эффективные результаты исследований по данным направлениям, подтвержденные положительными отзывами администраций ряда регионов России, оказали влияние на формирование и постановку современных управленческих проблем. Кроме того, значительный вклад в накопление практического материала привнесли выпускники Санкт-Петербургского университета, обладающие значительным опытом практической управленческой деятельности и привлекаемые к проведению отдельных учебных занятий и мастер-классов.

Раздел I
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1
ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ. ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Изучив материал главы, студент должен:

знать

• основные подходы к определению сущности и содержания менеджмента;

• основные этапы эволюции управленческой мысли;

• основные принципы, функции и методы управления;

уметь

• применять общеметодологические, философские методы в научных и практических исследованиях проблем управления;

• выделять основные характеристики современной модели менеджмента;

владеть

• навыками оперирования основными понятиями менеджмента;

• навыками анализа и выделения основных черт различных научных школ менеджмента.

Понятие менеджмента. Эволюция управленческой мысли

В современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом. Субъектом данного процесса является менеджер. Теория менеджмента исследует систему функций и методов управления с точки зрения стоящих за ними законов и принципов, целевой направленности методов, их организационной формы, технологии и используемой техники. Принципы[1] управления — руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются менеджеры и органы управления. Они определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления — таковы, например, принципы управления А. Файоля. Управленческую деятельность менеджеров можно определить прежде всего как сочетание различных функций управления, которые представляют собой особые виды деятельности, выражающие направления или стадии осуществления целенаправленного воздействия на объект управления. Функции определяют, кто и что делает в системе управления. Методы управления — способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, менеджера — на организацию, они предполагают вариантность, выбор путей действия. Методы отвечают на вопрос, каким

[1] Принцип (от лат. *principium* — начала, основа) — основные правила поведения, деятельности, основное исходное положение теории, учения и т.п.

образом воздействовать на объект управления, организацию. Цель управления определяет методы управления, а принципы позволяют выбрать для достижения цели наиболее эффективные в данных условиях методы.

Подходы к определению понятия «менеджмент».

1. Менеджмент рассматривается как вид деятельности человека, направленный на достижение определенной цели или целей.

В управленческой литературе во многих случаях, когда говорят об управлении, обычно имеют в виду две стороны этого понятия — управление как структуру (статика управления) и управление как процесс (динамика управления).

2. Менеджмент определяется как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

3. Процесс управления есть информационный процесс, т.е. процесс формирования, восприятия, передачи, обработки и хранения информации. Следует особо отметить, что управление не сводится к информации, но и немыслимо вне информации. Указанные пять стадий возникновения, прохождения и использования информации реализуются в ряде исследовательских действий руководителей и исполнителей в соответствии с их должностными обязанностями.

4. Менеджмент рассматривается как иерархическая организационная структура, в рамках которой реализуются функции управления. В свою очередь, иерархия аппарата управления находит свое конкретное отражение в схеме управления тем или иным предприятием (организацией). Таким образом, аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием менеджмента. Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно.

5. Менеджмент рассматривается как категория людей, занятых управлением. Главной задачей управленческого персонала является эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения целей.

Деятельность менеджера. Менеджерами являются люди, наделенные большим объемом работы, с которым они могут справиться лишь с помощью других людей. Сущность менеджерской деятельности остается неизменной, меняются только функции менеджера и методы его работы. По сравнению с другими видами труда в организации управленческий труд имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда. Менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными. У них особый предмет труда — информация, преобразуя которую, они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают прежде всего средства работы с информацией. Результат же их деятельности оценивается по достижении поставленных целей.

Есть пять базовых операций в работе каждого менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и роста организации.

Во-первых, менеджер *устанавливает цели*: определяет задачи в каждой группе целей; решает, что должно быть сделано, чтобы достичь этих целей, и делает их эффективными, сообщая их другим людям, чья работа нужна, чтобы их достичь.

Во-вторых, менеджер *организует* процесс анализа видов деятельности, решений и отношений, необходимых для выполнения целей; разделяет их на управляемые совокупности, а эти совокупности — на управляемые трудовые задачи; группирует эти совокупности и задачи в организационную структуру; выбирает людей для управления этими совокупностями и для задач, которые нужно выполнить.

В-третьих, менеджер *поддерживает мотивацию и коммуникацию*, составляет команду из людей, ответственных за различные работы, с помощью специфических приемов, через кадровые решения об оплате, о назначениях, повышениях и через множество разнообразных решений, определяющих так называемое качество трудовой жизни, вовсе не сводящееся ни к заработной плате, ни к условиям труда в нашем обычном понимании. И он делает это, поддерживая постоянную коммуникацию со своими подчиненными, начальниками и коллегами.

Четвертый элемент в работе менеджера — *измерение и контроль*: он устанавливает единицы измерения — важнейший фактор для успеха организации; добивается, чтобы у каждого человека были показатели, сфокусированные на работе всей организации и в то же время на работе данного индивида, и помогали ему ее выполнять; анализирует, оценивает и интерпретирует результаты; как и во всех других областях работы, сообщает о результатах своему руководству, подчиненным и коллегам.

Наконец, в-пятых, он *способствует профессиональному росту людей*, включая себя самого. Упомянутые качества трудовой жизни в одной из возможных интерпретаций представляют собой как раз совокупность условий, способствующих росту членов организации.

Все эти операции могут быть разделены на категории работ, каждая из которых требует специфических качеств и квалификации.

Часто возникает вопрос: кого считать менеджером? Следует иметь в виду, что главная характеристика труда менеджера — это управление людьми. Поэтому, например, бригадир грузчиков — менеджер, а высококлассный специалист, если он не руководит людьми, не менеджер, а исполнитель.

Эволюция и этапы управленческой мысли. Исходя из исторической периодизации развития менеджмента можно выделить три основных направления развития теории и практики менеджмента: это товарная концепция (конец XIX — начало XX в.), сбытовая (1930—1950-е гг.) и маркетинговая (с конца 1950-х — начала 1960-х гг.). Подобное деление достаточно условно, ибо в настоящее время даже в развитых странах можно встретить отдельные отрасли, строящие свою деятельность на всех перечисленных концепциях.

Период господства *товарной концепции* характеризовался тем, что менеджмент занимался главным образом производственными проблемами, касающимися мощности производства, способов организации труда и количества выпускаемой продукции. Это направление связано прежде всего с классическими теориями менеджмента, научной организацией труда (Ф. Тэйлор, Э. Мейо). Менеджеры этого направления, конечно, уделяли определенное внимание рынкам своей продукции, но вопросы, относящиеся к производству, считались более важными, чем вопросы определения и развития рынков. Для этого периода характерным являлось то, что обычно спрос превышал предложение, и сбыт продукции не требовал специальных усилий.

Поворот к *сбытовой концепции* происходит тогда, когда предложение начинает превышать спрос. В течение этого периода проблемы сбыта — в широком понимании — приобретают наибольший вес. Позиции сбытовиков и маркетологов усиливаются, их функции пересматриваются главным образом в сторону расширения ответственности. Мерой эффективности, а следовательно и вознаграждения, работы сбытовика чаще всего оказывается объем продаж, которого ему удалось добиться. Хотя прибыль и не игнорируется, сбытовик не несет за ее размеры прямой ответственности. Считается, что повышение объема продаж автоматически ведет к увеличению прибыли. Наиболее существенным результатом развития сбытовой фазы является осознание значимости рыночных проблем и начало широкого проведения рыночных исследований.

Переход к *маркетинговому направлению* связан с заинтересованностью менеджмента в прибыли и отдаче капитала, а не только в объеме продаж. Сдвиг в представлениях об управлении производством, происшедший вследствие перехода от сбытовой концепции к маркетинговой, можно представить как переход от системы «качество на риске покупателя» к системе «качество на риске продавца». Сбытовая концепция была связана только с объемом продаж. Маркетинговая же означает ориентацию на потребителя. Современная маркетинговая концепция предполагает, что производственный процесс необходимо начинать с исследования рынка и покупательского спроса, чтобы обеспечить надежную, достоверную базу для планирования всей производственной деятельности, ее ориентацию на покупателя. При этом подразделения, ответственные за сбыт, должны участвовать во всех стадиях менеджмента — планировании, организации, руководстве (мотивации) и контроле.

Как самостоятельная теоретическая дисциплина наука управления появилась в конце XIX — начале XX в. Необходимость анализа и разработки практических рекомендаций в области менеджмента возникла, прежде всего, на базе увеличения удельного веса организационно-управленческих проблем в производстве, вызванного развитием разделения и кооперации труда. Попытки не только решить эти проблемы, но и достичь большего эффекта от синергии привели к потребности изучения и систематизации вопросов управления.

Несмотря на определенное разнообразие в выделении школ и направлений менеджмента, можно обозначить четыре основные сложившиеся школы:

1) школа научного управления;
2) административная, или классическая, школа;
3) школа человеческих отношений;
4) математическая школа управления.

Школа научного управления. Появление школы научного управления связано прежде всего с теоретической и практической системой управления Фредерика Тэйлора. Наряду с Тэйлором основателями школы научного управления являются Фрэнк и Лилия Гилберт, Генри Гантт и др. Создатели школы научного управления исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения. Формирование школы научного управления базировалось на трех основных моментах, которые послужили исходными принципами для развития менеджмента:

— рациональная организация труда;
— разработка формальной структуры организации;
— определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т.е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

Административная школа управления. Развитие административной школы проходило по двум направлениям — рационализация производства и исследование общих проблем управления. Главной заботой представителей этой школы была эффективность применительно к работе всей организации в целом, а их целью было создание универсальных принципов управления, реализация которых обязательно приведет к успеху. Здесь можно выделить работы Гаррингтона Эмерсона, Анри Файоля, Линдолла Урвика, Макса Вебера, Генри Форда. В нашей стране в начале 1920-х гг. также развернулась активная исследовательская работа в области научной организации труда, управления во всех отраслях народного хозяйства и государственном аппарате. Большой вклад в развитие науки об управлении внесли такие ученые, как Александр Александрович Богданов, Алексей Капитонович Гастев, Платон Михайлович Керженцев, Николай Алексеевич Вознесенский и др.

Школа человеческих отношений. В 1920—1930-х гг. под влиянием начавшегося тогда перехода от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования, известных политических и экономических событий появляется необходимость в поиске новых форм управления, более чутких к «человеческому фактору». Происходит формирование школы «человеческих отношений». Цель ее сторонников состояла в том, чтобы попытаться управлять, воздействуя на систему социально-психологических факторов. Школа «человеческих отношений» явилась попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как «социальную систему».

Основоположник этой школы Элтон Мейо считал, что организация обладает единой социальной структурой, и задача менеджмента состоит в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между членами организации развивать плодотворные неформальные связи, которые сильно влияют на результаты деятельности. Таким образом, неформальная структура расценивается как необходимый и существенный компонент эффективной деятельности организации.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Автор книги «Мотивация и личность» (1954) предложил классификацию целей индивидуума и ранжирование их по степени важности. Им выделены пять видов потребностей: физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в признании, потребность в самовыражении.

«Теория X» и «теория Y» Д. Макгрегора. Автор этой теории в книге «Человеческая сторона предприятия» (1960) выдвинул два следующих положения, характеризующих представление управляющих об отношении работников к труду.

«Теория *X*» — набор постулатов в науке об управлении, связанных с мотивацией работников и соответствующих авторитарному стилю руководства.

«Теория *Y*» — набор постулатов в науке об управлении, соответствующих такому стилю руководства, который предполагает коллективное управление.

Теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга. Данная теория изложена в книге Герцберга «Труд и сущность человека» (1960). В ее основе лежит тезис о том, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психологическому здоровью человека.

Математическая школа управления. Математическая школа характеризуется прежде всего использованием в менеджменте исследований операций и моделирования. По существу эта школа использует количественные методы для решения управленческих и производственных проблем. Она акцентирует свое внимание на принятии решений, экономической эффективности, формальных математических моделях и использовании компьютеров.

Формирование и развитие этой школы связано с такими именами, как Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер и др. Наряду с исследованиями операций и моделированием в рамках этой школы получает развитие подход к проблемам менеджмента на основе системного анализа, что привело к созданию «системотехники».

Таким образом, можно сказать, что зарождение и развитие управленческой мысли может быть описано как взаимопереплетенная цепь трех различных философий: классическая (научная и административная школы); философия человеческих отношений, или бихевиоральное направление, и математическая школа. В то или иное время каждому звену цепи придавалось преобладающее значение. Эволюция управленческой мысли доказала, что все три звена взаимосвязаны и необходимы.

Вопросы аналитического характера

1. Прочитайте отрывок из статьи в журнале «Управление развитием персонала»[1].

«Итак, управление — это деятельность по достижению или поддержанию запланированного состояния какого-либо объекта. Из определения видно,

[1] *Стеганцев А. В.* Путь управления // Управление развитием персонала. 2013. № 3 (35). С. 176—177.

что все, что касается деятельности (субъект, объект, мотивы, цели, смыслы, средства, методы и т.д.), относится и к управлению. Но есть нюансы. Чтобы отличить понятие “управление” от схожих, расскажу притчу.

Когда-то человек обрел разум и научился выделять и разделять: себя и мир, тело и разум, время и пространство, прошлое, настоящее и будущее, объекты, субъекты, процессы, свойства, состояния и т.д. Разделение стало прародителем Управления. Разделив мир, человек увидел, что отдельные части мира влияют друг на друга. Так родилось Влияние. В результате разделения Влияния на пассивное (присущее и живому, и неживому) и активное (присущее только живому) появилось Поведение. У Поведения родилась дочь — смышленая не по годам девочка, которую назвали Деятельность. Деятельность научилась влиять на мир не только активно, но и целенаправленно. Поскольку, разделив мир (значит, и себя) на части, человек стал несчастлив, то начал он с помощью Деятельности мир активно преобразовывать, стремясь обрести свои потерянные части и вернуть себе ту целостность и счастье, о которых он смутно помнил. Чтобы лучше помогать человеку, старшие дети Деятельности — Творение, Исполнение и Управление — разделили между собой обязанности. Творение постоянно придумывало что-то новое, Исполнение это воспроизводило, Управление следило за порядком. Так возникли три клана — творцы, исполнители, управляющие. У Деятельности родился и четвертый ребенок, который занимался только одним — он потреблял, поэтому назвали его Потребление, а его потомков стали звать потребителями. Так внутренний мир человека наполнился различными жителями, а люди стали выбирать, в какой клан им войти — творцов, исполнителей, управляющих или потребителей.

Как говорится, сказка — ложь, да в ней намек. Действительно, в период натурального хозяйства человек сам инициировал какой-либо проект, сам им управлял, сам выполнял исполнительские функции и сам потреблял продукты своего производства. В некоторых случаях это было неудобно, как говорится, “не было заботы, купила баба порося!”, поэтому часть функций выделялась и делегировалась. Проще говоря, баба отдавала порося свинопасу, а потом, может быть, организовывала свиноводческую ферму, нанимала управляющего, который в свою очередь нанимал свинопасов, а мясо выросших поросят она уже не ела, а продавала на базаре, причем продавала не сама. Если представить управление и родственные ему понятия в виде “генеалогического дерева”, то получится следующее (рис. 1.1).

С усложнением технологий требования к специализации ужесточились, и найти универсальных работников стало трудно, а в некоторых областях деятельности невозможно. Можно привести яркие примеры разграничений видов деятельности в музыке (композитор, дирижер, музыканты), кино и театре (сценарист, режиссер, актеры), современной организации».

Вопросы

1) Как разделение мировоззрения человека привело к появлению различных видов человеческой деятельности?

2) Какому мировоззрению больше соответствует управленческая и предпринимательская деятельность? Какое мировоззрение больше соот-

носится с исполнением и потреблением? Результаты занесите в предлагаемую матрицу «Четыре жизненных мира» (рис. 1.2).

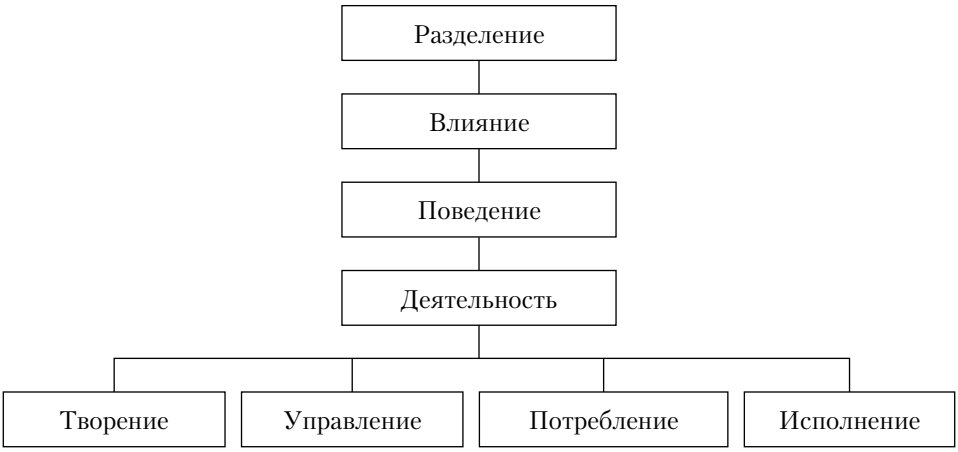

Рис. 1.1. **«Генеалогическое дерево» управления**

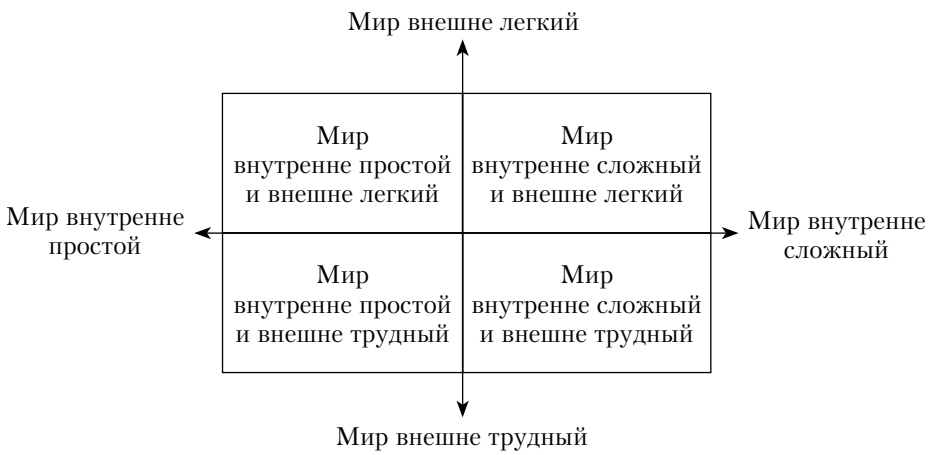

Рис. 1.2. **Матрица «Четыре жизненных мира»**

2. Прочитайте отрывок из статьи в журнале «Менеджмент качества»[1].

«Норберт Винер и Уильям Эшби[2] считали, что многие концептуальные схемы, определяющие поведение живых организмов при решении конкретных задач, практически идентичны схемам, характеризующим процессы управления в сложных технических системах. Более того, они убедительно доказывали, что социальные модели управления и модели управления в экономике могут быть проанализированы на основе общих положений,

[1] *Королев В. А.* Диалектический материализм не против SPC // Менеджмент качества. 2011. № 2 (14). С. 123.

[2] *Wiener N.* Cybernetics: or Control and communication in the animal and the machine. Cambridge, MA : MIT Press, 1961; *Ashby W. R.* An introduction to cybernetics. London : Chapman & Hall, 1959. URL: http://pcp.vub.ac.be/books/IntroCyb.pdf

которые разработаны в области управления техническими системами, созданными людьми. Разумеется, с учетом того, что модели управления в обществе и в экономике намного сложнее тех, которые пока что удалось реализовать в технике. Да и реализуются они на иной базе элементов.

В теории управления системами обычно пользуются следующим определением: управление — это воздействие на управляемую систему с целью обеспечения требуемой реакции (поведения). Казалось бы, все ясно, но в данном случае под системой понимается некая область среды (типа "черного ящика"), в которой протекают какие-то процессы. Изменить эти процессы непосредственным воздействием невозможно, поскольку это означало бы изменение законов природы. В связи с этим остается изменять внешние условия этой области, чтобы влиять на внутренние процессы и, следовательно, изменять ее поведение в изменившейся среде. Например, рассмотрим ситуацию, в которой начальник велит подчиненному что-то сделать. Взаимодействие работников предприятия всегда опосредованно. Когда начальник отдает распоряжение, он тем самым объясняет сотруднику, что отныне обстоятельства их взаимодействия стали иными и тому придется изменить свое поведение (т.е. предстоящие действия). Кажется, что у подчиненного есть выбор, но умелый начальник изменит условия сотрудничества так, что подчиненный предпочтет сделать требуемое, вместо того чтобы предпочесть множество других доступных вариантов поведения. Получается, что определение из теории управления некорректно, но это так, только если забыть, что начальник и подчиненный являются элементами одной системы, существование которой обусловлено как взаимодействием начальника с подчиненным (точнее, подчиненными), так и взаимодействием системы со средой. Это приводит к гомеостатическому пониманию термина "управление", предложенному упоминавшимися выше Н. Винером и У. Эшби, тем более что на предприятиях люди сплошь и рядом выполняют функции управляющих механизмов при технических системах, а то и просто являются элементами технических систем.

Применяя биологические аналогии к жизнедеятельности предприятия, термин "управление" следует рассматривать как функционирование гомеостатического механизма, обеспечивающего саморегулирование системы технологических процессов на принципе обратных связей и ее сохранение в изменяющихся условиях внешней среды. Иными словами, управление как таковое — это деятельность (совокупность действий) по поддержанию режима протекания процесса в требуемых рамках. Объектом управления применительно к предприятию являются процессы преобразования информационных объектов, моделирующие технологические процессы и отклонения (включая потенциальные) их характеристик от некоторого оптимального состояния, а также собственно технологические (физические) процессы.

Понимание гомеостатического характера управления предприятием позволяет рационализировать административную активность руководства предприятия, так как оно дает ясные критерии эффективности очередных реорганизаций. В частности, эффективность и результативность деятельности высококлассного персонала, организованной по "усмотрению руководства", будет заведомо хуже деятельности среднего по качеству персонала,

организованной по гомеостатическому принципу. Только в последнем случае управленческая деятельность может достигнуть максимума возможной эффективности, ведь управление людьми сводится в конечном счете к регулированию отношений между ними. Традиционный же функциональный подход нацелен на регулирование отношений между работником и объектом, над которым он трудится, и только имитирует управление. Иначе говоря, совершенство организации имеет больший приоритет, нежели качество подготовки персонала.

Подытоживая тему управления, можно сказать, что статистические методы к собственно управлению имеют весьма отдаленное отношение: они используются в управлении, но им не являются».

Вопросы

1) Как количественные методы в теории управления помогают моделировать самоорганизующиеся системы?

2) Что является объектом управления применительно к предприятию?

3) В чем заключается основное различие в управлении технической и социально-экономической системой?

3. На основе выводов по предыдущему вопросу укажите области человеческой деятельности, где могли применяться и успешно применялись принципы административной школы управления. Какие объективные ограничения существуют при административном подходе к управлению?

4. В ходе индустриализации СССР в 1920—1930-х гг., в условиях преобладания крестьянского населения, идеи каких школ управления были успешно применены на стройках первых пятилеток?

Аналитические задания

1. Обозначьте свою позицию по положениям теории менеджмента.

Существует две тенденции в менеджменте, которые подтверждают значительное влияние идей Ф. Тэйлора в XXI в.: во-первых, это применение принципов бережливого производства в области здравоохранения, во-вторых, использование искусственного интеллекта в адаптивных компьютерных программах для торговли ценными бумагами. Например, мировой кризис здравоохранения, связанный с проблемами соотношения «качество и стоимость», породил интерес к системе Ф. Тэйлора и системе бережливого производства применительно к услугам больницы и к отношениям между врачом и пациентом. В газете *The Wall Street Journal* от 10 октября 2014 г. было уделено много внимания истории доктора Дональда Бервика, который был назначен директором американского центра *Medicare и Medicaid* и обратился к медицинскому сообществу с призывом оказать широкую поддержку принципам тэйлоризма: «В качестве основного правила для здравоохранения я бы поместил стремление к совершенству через хорошо известные методы стандартизации выше, чем стремление к самостоятельности клиник. Система здравоохранения прошла через века, прежде чем мы осознали, насколько сильно мы нуждаемся в лучшем из наследия Ф. Тэйлора (отца

научной школы управления). Если мы не сможем стандартизировать соответствующие части нашего процесса в целях абсолютной надежности, то мы не сможем приблизиться к совершенству. У молодых врачей и медсестер в результате обучения должно появиться понимание ценности стандартизации и рисков слишком большой автономии в назначении лечения»[1].

Вопросы и задания

1) Какие отрасли человеческой деятельности испытывают наибольшее влияние идей Ф. Тэйлора в XXI в.? Объясните причины.

2) На основе высказываний из предыдущего вопроса укажите, какие риски привносят самостоятельность и независимость организаций в системе здравоохранения.

2. В приведенном тексте изучите позицию Анри Файоля, представителя административной школы менеджмента.

«Шел 1916 год. Франция находилась в состоянии войны. А. Файоль решительно отвергал идею Ф. Тэйлора о том, что работник может получать заказы от девяти функциональных менеджеров. Его критика была направлена в адрес командиров, функциональных руководителей в армии, которые могли давать солдатам противоречивые приказы. А. Файоль больше всего размышлял об артиллерии, приказы для которой передавались вверх по командной цепи. Связь с пехотой была медленной и ограниченной. Но классическая атака из окопов на линии фронта должна была объединять эти силы. Артиллерия била по вражеским окопам в течение часа, а потом замолкала. Пехота могла успешно атаковать, так как оборона противника была якобы уничтожена. В реальности, эта стратегия работала плохо. Артиллерия часто стреляла по близко расположенным окопам и убивала собственных пехотинцев. Если выстрелы были слишком дальними, оборона противника не уничтожалась. В обоих случаях атака не удавалась. Артиллерийский огонь не мог вестись с достаточной точностью, чтобы избежать поражения собственных войск, когда противник был слишком близко. Многочисленные инциденты на поле боя убедили А. Файоля в важности единоначалия для артиллерии и солдат в одном и том же секторе. Таким образом, он решительно возражает против идеи Ф. Тэйлора о функциональных руководителях»[2].

Определите ключевое различие в подходах А. Файоля и Ф. Тэйлора в распределении функций управления.

Задание по работе с хрестоматийным примером

Билл Гейтс в своей книге «Бизнес со скоростью мысли» приводит примеры известных корпораций, которые были успешны во внедрении информационных технологий в процессы управления. Он пишет: «Я твердо верю

---

[1] *Armour S.*, *Devlin B.* Extendicare to pay $38 million in Medicare, Medicaid billing settlement // The Wall Street Journal. 2014. Oct., 10. URL: http://www.wsj.com/articles/extendicare-to-pay-38-million-in-medicare-medicaid-billing-settlement-1412953072

[2] *Peaucelle J. L.*, *Guthrie C.* Henri Fayol // The Oxford handbook of management theorists / ed. by M. Witzel, M. Warner. Oxford : Oxford University Press, 2013. P. 14.