

ГЛАВА 1. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ. БАНКРОТСТВО ФИРМЫ

- ✓ Что такое управление? Современный менеджер — какими качествами он должен обладать?
- ✓ Основное содержание теории менеджмента.
- ✓ Какие тенденции характерны для современного менеджмента?
- ✓ Основные понятия и содержание маркетинга. Как действует маркетинг в практике фирм?
- ✓ Банкротство фирмы.

§ 1. Общее понятие о менеджменте.

Исторические этапы становления менеджмента*

Термин «менеджмент» («управление») в современном понимании появился в XVIII в. в связи с необходимостью организации и управления в появившихся в большом количестве торговых и промышленных фирмах и банках. Однако необходимость в организации и управлении государственными делами, финансами, армией и полицией, строительством была актуальна уже на ранних стадиях развития цивилизации. Это нашло отражение в трудах античных авторов, в частности Платона и Аристотеля.

- ▶ **Менеджмент** (от англ. management — управление, заведование, организация) — это система теоретических и практических знаний о принципах, методах, средствах и формах управления производством в целях повышения его эффективности и увеличения прибыли. Менеджмент как соединение науки и искусства формировался постепенно, обобщая лучшие результаты управленческой деятельности разных фирм и опыт разных стран мира.

Каждому этапу крупных изменений в организации и управлении фирмами соответствовали свои школы. Первая, *школа научного управления* (1885—1920), основывалась на конкретных данных инженерных, экономических, математических и других наук. Родоначальник школы американский инженер и экономист

Ф. Тэйлор и его последователи вели исследования в низовом звене управления фирмами. Они стремились найти наиболее рациональные трудовые приёмы и исключить лишние, проводили серии наблюдений за технологическими операциями и замеры времени на каждую из них, анализируя способы повышения производительности труда рабочих. Этот подход включал точный учёт рабочего времени с применением инструментов и методов, необходимых для надлежащего учёта, стандартизацию всех орудий труда и элементарных операций и движений, установление норм выработки и т. д.

Вторая, административная школа управления (1920—1950), перешла от изучения низового звена управления производством (рабочих мест) к исследованию управления всей организацией в целом. Основатель школы — французский учёный и практик А. Файоль, имевший опыт руководства компанией по добыче угля, сформулировал 14 универсальных принципов управления, которые сохранили определённую значимость и сегодня:

- 1) разделение труда и специализация в области управления;
- 2) полномочия и ответственность;
- 3) дисциплина;
- 4) единоначалие (работник получает приказы только от одного начальника);
- 5) каждая управленческая группа действует по единому плану и имеет одного руководителя;
- 6) подчинённость личных интересов общим;
- 7) вознаграждение персонала;
- 8) централизация труда;
- 9) иерархия, или ступенчатое построение управления в порядке подчинения и перехода от низшего к высшему;
- 10) общий порядок;
- 11) справедливость;
- 12) предотвращение текучести кадров;
- 13) инициативность;
- 14) корпоративный дух.

Третья школа — школа человеческих отношений (1930—1950) и разработки поведенческих наук (1960-е гг. — по настоящее время). Основатели этой школы американские учёные М. Фоллет и Э. Мэйони установили, что чётко разработанные операции и хорошие заработки не всегда ведут к повышению производительности труда и росту общей эффективности. Чаще всего люди работают лучше, если руководство заботится о них, удовлетворяет их социальные нужды. Поэтому они рекомендовали использовать приёмы управления человеческими отношениями: прово-

дить консультации с работниками, предоставлять им более широкие возможности общения на производстве и применять другие методы налаживания межличностных отношений и т. д. В результате были выработаны рекомендации по широкому вовлечению работников в управление предприятием, улучшению условий трудовой деятельности, более полному использованию возможностей каждого человека в соответствии с его потенциалом.

В последующие десятилетия менеджмент творчески обогатился за счёт других научных направлений и идей, в частности, использования теории системного анализа, когда все составляющие целого рассматриваются в единстве, выявляются зависимости между частью и целым. При этом изучаются конкретные производственные ситуации и конкретный набор обстоятельств, влияющих на организацию в данное конкретное время. Не остался без внимания и опыт планирования и прогнозирования, отчасти заимствованный из социалистической теории и практики.

В 50—60-х гг. XX в. появилась концепция *социальной ответственности бизнеса*, в соответствии с которой крупные корпорации должны участвовать в решении единых социальных проблем общества наравне с государством. Эта была эпоха строительства «государства всеобщего процветания» (на базе кейнсианской модели).

В последние десятилетия усилился международный характер менеджмента, что обусловлено новым этапом интернационализации производства, усилением международной конкуренции на мировых рынках, возрастанием масштабов международной торговой и финансовой деятельности крупных фирм разных стран. В связи с этим исследуются новые проблемы: общее и особенное в хозяйственном управлении всех стран; универсальные закономерности, формы и методы деятельности менеджеров; особенности управления внешнеэкономической деятельностью фирмы и др.

В итоге менеджмент научно отразил основные принципы и способы организации производства на предприятии, определил функции управления, методы деятельности руководителя фирмы и пути обеспечения эффективной деятельности организации, опираясь на знания экономики, организации и управления производством на фирме, права коллектива, его психологию и др. (табл. 1).

Самый передовой опыт менеджмента сформировался в США в XX в. В 20-е гг. XX в. в корпорациях США были упорядочены функции финансов, учёта, контроля, получило развитие внутрифирменное управление и т. д. По тем временам это была новая

Таблица 1

**ЭТАПЫ ИЗМЕНЕНИЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ
КОРПОРАЦИЯМИ (МЕНЕДЖМЕНТА)**

Показатели	I этап — школа научного управления	II этап — административная школа управления	III этап — школа человеческих отношений	IV этап — школа человеческих отношений на базе поведенческих наук	V этап — информационно-компьютерные технологии (ИКТ) и публичные отношения
Цель управления	Производство и продажа	Эффективность операций	Расширение рынка	Формализация организации	Решение проблем и новаторство
Организационная структура	Неформальные структуры менеджмента со строгой внутренней организацией; научная организация трудовых операций	Централизованная и функциональная — формулирование принципов управления	Децентрализованная система менеджмента — коллегиальность; управление с позиций «общности интересов» (humanite Relations — HR)	Реорганизация на базе ЭВМ и первого поколения компьютеров; развитие концепций человеческих отношений (HR)	Матричная форма (компьютерные технологии управления); перерастание концепции человеческих отношений в концепцию публичных отношений (PR)
Стиль высшей администрации	Индивидуализм и предпринимательство	Единоначалие	Делегирование обязанностей и прав	Строгий контроль менеджеров материнской компании	Коллегиальность в деятельности менеджмента

Показатели	I этап — школа научного управления	II этап — административная школа управления	III этап — школа человеческих отношений	IV этап — школа человеческих отношений на базе поведенческих наук	V этап — информационно-компьютерные технологии (ИКТ) и публичные отношения
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры издержек	Контроль над центрами прибыли	Планы и центры инвестиций всё более централизуются	Установление общности целей компаний; децентрализация при централизации финансовых потоков и прибыли
Главный метод вознаграждения	Собственность	Жалованье и оценка заслуг	Индивидуальная премия	Участие в прибыли и премирование акциями	Групповая премия, индивидуальные бонусы

ступень капиталистической системы управления, отражающая её новый уровень в соответствии с требованиями времени. На первый план вышла проблема эффективной организации управления предприятиями компании, тесная увязка производства с изменениями условий на рынке. Решением этих сложных проблем занимались как практики — руководители корпораций «Дженерал моторс», «Форд», «Дюпон де Немур», в том числе известный менеджер Слоун, так и теоретики управления, развивающие концепции Тэйлора, Файоля. Фрэнсис Тэйлор буквально осуществил революцию в организации производства и трудовых процессов на предприятии. Он разработал предельно чёткую организацию функциональных обязанностей и «измерители» фактического труда рабочих и инженеров: каждый должен был

выполнять точно предназначенный для него круг обязанностей (трудовые операции).

На основе концепции Файоля—Фоллета начали развиваться различные управленческие теории, учитывающие уровень развития производительных сил, задачи бизнеса в новых условиях. В эти годы управленческий аппарат компании строился как многоступенчатая пирамида, имевшая в своём основании непосредственное управление производством. Соответственно, чем больше росли масштабы производства, тем более громоздким делался аппарат управления. Постепенно такая линейная организация по мере роста приводила к снижению его эффективности и значительному удорожанию систем управления. Фирмы начали искать выход из создавшейся ситуации путём децентрализации управленческих структур. Низшим звеньям управления передавался довольно значительный объём функций, росла их оперативная самостоятельность. Это способствовало росту эффективности и прибыльности фирм за счёт оптимизации организации и управления. Однако со временем стали проявляться негативные аспекты децентрализованных систем управления. Прежде всего, слишком большая самостоятельность низших звеньев по мере роста масштабов корпораций ослабляла эффективность управления, создавала трудности в координации многочисленных подразделений со стороны главного менеджмента. Нужны были новые подходы к управлению. И они не замедлили появиться вместе с новыми технологиями. Одновременно концепция человеческих отношений стала перерастать в более широкую концепцию публичных отношений.

НОВЫЕ СЛОВА

- менеджмент • школы управления
- социальная ответственность бизнеса • человеческие отношения (HR)
- публичные отношения (PR)

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ*

1. Что такое менеджмент?
2. В чём сущность системы Ф. Тэйлора?
3. Какие принципы провозглашала школа административного управления А. Файоля?
4. Какие приёмы в управлении предлагала использовать школа человеческих отношений Э. Мэйо?
5. В чём сущность концепции социальной ответственности бизнеса?

§ 2. Современные тенденции менеджмента. Менеджмент в России*

Как мы уже говорили, для крупных фирм характерны разные организационные структуры управления. Корпорации, объединяющие множество предприятий, могут иметь горизонтальную, вертикальную и конгломератную структуру.

Так, все крупные сталелитейные компании в США — United States Steel, Bethlehem Steel, Republic Steel и др. — представляют собой *вертикальные объединения* предприятий, т. е. в собственности каждой фирмы имеются предприятия на различных стадиях производственного процесса.

Крупные сети магазинов розничной торговли в России, например «Ашан», «Икея», «Седьмой континент», — это *горизонтальные объединения*, в которых все предприятия находятся на одной стадии производства (торговой системе).

Конгломераты объединяют предприятия, действующие в различных отраслях и на разных рынках. Например, International Telephone and Telegraph (ИТТ), помимо основной деятельности, которая отражена в названии фирмы, через свои дочерние предприятия осуществляет широкомасштабные операции в таких разнообразных областях, как гостиничное хозяйство, пекарное производство, выпуск учебных материалов, страхование. Аналогично организованы системы управления в автомобильных, авиационных, нефтяных, металлургических и других корпорациях.

Современные тенденции менеджмента. Автор научного управления фирмами Ф. Тэйлор ещё в начале 20-х гг. XX в. сформулировал основные задачи надёжной организации управления фирмой. По его мнению, главной задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого на предприятии работника. Максимальная прибыль в данном случае означает не только большие дивиденды для акционерной компании или единоличного собственника предприятия, но и развитие каждой отдельной сферы управленческой деятельности компании до наивысшей степени совершенства, обеспечивающей постоянное получение прибыли.

Максимальное благосостояние для каждого занятого на предприятии работника также означает не только более высокое вознаграждение по сравнению с обычным для данной профессии. Но, что гораздо важнее, развитие способностей каждого работника до максимально возможной для него степени производи-

тельности труда, а также предоставление работнику такой работы, которая потребует от него максимального проявления своего профессионализма.

Ф. Тэйлором были разработаны и сформулированы основные обязанности менеджеров компаний, необходимые для реализации указанной задачи управления.

1. Менеджмент разрабатывает научные методы труда, заменяющие традиционные для каждого действия во всех отраслях предприятия. То есть речь идёт о подлинно научной организации всех трудовых операций. В своё время в СССР на каждом производстве имелись стенды НОТ с перечнем этих принципов.

2. На основе научно установленных требований менеджмент производит тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает их, в то время как в прошлом рабочие сами выбирали себе специальность и сами, как могли, пытались её осваивать.

3. Менеджмент осуществляет тесное сотрудничество с работниками в достижении соответствия всех отдельных сфер производства научным принципам, которые были выработаны.

4. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между менеджментом предприятия и всеми рабочими.

С середины 50-х гг. XX в. благодаря автоматизации управления начинается новый, качественный этап развития системы менеджмента на фирмах. В результате происходят значительные изменения в управленческой деятельности, его содержании, процессах принятия решений.

Известный американский специалист в области управления менеджмента, консультант крупнейших американских корпораций профессор П. Дракер писал в этой связи, что структуры современных корпораций становятся нестабильными, соответственно меняются теория и практика управления. В доказательство он осуществил анализ реорганизации таких известных корпораций, как «Америкен телефоун энд телеграф», «Дженерал моторс», «Дюпон де Немур», «Дженерал электрик», «Форд» и др.

Новые управленческие процессы отражали кризис корпоративных структур организации и управления фирмами в целом, а также теории и практики менеджмента. По мнению Дракера, кризис возник в результате попыток оперировать устаревшими принципами в современных условиях. Возникла потребность в новых технологиях управления, внедрении автоматизированных систем на базе комплекса ЭВМ, а также системном подходе.

Компьютерная революция, начавшаяся в 80-х гг. XX в., потребовала изменений в организационных структурах и системе управления ими. Внедрение компьютерных технологий в управленческие системы привело к концентрации вокруг материнских компаний многочисленных филиалов по всему миру, а их деятельность и внутренние связи стали рассматриваться в рамках единой большой системы — корпорации. Сильнейшим изменениям подверглись структуры не только крупных компаний, но и средних и даже мелких, которые были вынуждены подстраиваться под изменения, происходящие на рынке.

Таким образом, менеджмент фирмы в современных условиях необычайно подвижен, подвержен непрерывным изменениям и восприимчив к новаторству и инновациям.

В современной практике преобладают смешанные системы и типы менеджмента с новой функцией управления — планирование организационного развития компании, обеспечивающего адекватные изменения соотношений централизации и децентрализации корпораций на постоянной основе.

В последнее время появилась новая негативная тенденция — искусство управления стало трактоваться как способ выколачивания прибыли любыми средствами. Менеджеры-директора получают огромные бонусы, хотя их банки или предприятия при этом могут разорваться.

Менеджмент в России. В России мировой опыт в области менеджмента долгое время изучали лишь учёные-экономисты ряда академических институтов и ведущих университетов. Как известно, капитализм в Российской империи имел запоздалый характер и начал медленно развиваться после отмены крепостного права в начале 60-х гг. XIX столетия, сохраняя во многом традиционные черты «купеческого капитализма». Только в начале XX в. его развитие ускорилося, но было прервано сначала революцией 1905 г., Первой мировой войной 1914 г., а затем Февральской и Октябрьской революциями 1917 г.

Советская власть отменила частную собственность, осуществила национализацию фабрик, заводов, земли и превратила всё это в единую государственную собственность. Директорам социалистических предприятий предоставлялись (по планам) все факторы производства директивно: рабочая сила, сырьё и материалы, инструменты и оборудование, необходимые финансовые ресурсы. Произведённая ими продукция отгружалась строго по установленным правилам и направлялась по конкретному адресу.

Предприятие не получало за произведённую продукцию никакой прибыли, не имело никакого отношения к ценам. Оно отвечало только за выполнение плана. Поэтому опыт организации управления фирмами в развитых странах мог быть применён на государственных предприятиях в СССР только с точки зрения использования элементов научной организации труда по методу Ф. Тэйлора (на микроуровне в усечённом масштабе).

После перехода российской экономики на рыночную (капиталистическую) систему (1991) был легализован принцип частной собственности, государственный сектор экономики подвергся денационализации, и на его базе появились капиталисты-предприниматели, которые, однако, не имели опыта управленческой деятельности на частных фирмах. Проблема становления отечественного капитализма состояла в том, что крупные капиталистические предприятия появились не в результате реализации специфических способностей предпринимателя, его таланта и упорного труда, не «снизу», как это происходило на Западе в течение столетия, а «сверху» — правительство «одарило» определённый круг людей факторами производства (заводами, фабриками, торговыми предприятиями) и «накачало» их огромными финансовыми ресурсами. В результате в стране мгновенно возникли крупные монополистические компании, на формирование которых в развитых капиталистических странах ушло несколько столетий. Высококвалифицированные менеджеры в нашей стране появятся вместе с формированием социальной и деловой среды в обществе, с накоплением опыта и знаний.

НОВЫЕ СЛОВА

- модернизация управления
- смешанная система управления
- социалистическое предприятие

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ*

1. Что такое менеджмент, как он формировался в процессе эволюции?
2. Типы менеджмента, основные школы.
3. Какие главные факторы оказали влияние на формирование систем управления и изменения их типов?
4. Объясните, почему необходимо модернизировать системы управления в современных условиях.
5. Приведите примеры эффективного и неэффективного управления компаниями.