

*Новая экономика*

Богдан ЛИТОВЧЕНКО

**ИЗМЕНЕНИЕ ПАРАДИГМЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
В КОНТЕКСТЕ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ****Резюме**

Рассмотрены вопросы эволюции теории и практики менеджмента относительно природы роли человека в экономике. Проанализированы основные этапы развития стратегического менеджмента в контексте изменений организационной культуры. Раскрыты вопросы взаимовлияния менеджмента и экономической теории в направлениях современной научной мысли.

**Ключевые слова**

Человеческий капитал, человеческий фактор, управление человеческими ресурсами, управление человеком.

**Классификация по JEL:** J24, J54.

---

© Богдан Литовченко, 2009.

Литовченко Богдан, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности Академии налоговой службы Украины, Днепропетровск, Украина.

Современный мир стоит на пороге нового общества – интеллектуального, которое базируется на концепции «экономики знаний» («экономика, базирующаяся на знаниях», «знаниеинтенсивная экономика»). Этот феномен рассматривается как на макро-, так и на микроуровнях<sup>1</sup>.

На стыке тысячелетий проблемы «экономики знаний», «организации, которая обучается» как объекту стратегического менеджмента стали предметом исследования как всемирно известных, так и постсоветских теоретиков и практиков менеджмента: П. Друкер, П. Сенге, Б. Гейтс, Г. Минцберг, Н. Блинов, С. Попов, Е. Савельев, В. Куриляк и др.

Сам термин «стратегический менеджмент» (стратегическое управление)<sup>2</sup> появился в конце 50-х годов XX ст. для того, чтобы подчеркнуть разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением на более высоком уровне организации, а также изменениями во взглядах на человека в системе экономики. Необходимость такой фиксации была обусловлена новыми парадигмами ведения бизнеса, и ведущая идея сути перехода от оперативного до стратегического управления заключалась в необходимости перенесения центра внимания высшего руководства организации на окружение для своевременной реакции на его изменения.

---

<sup>1</sup> На макроуровне, например, «новую экономику» определяют как «производство и применение новых знаний, превращение их в самостоятельный фактор производства, играющий главную роль в системе факторов производства, и развитие по «старым законам», действующим по-новому в новых условиях, и новыми законами, обуславливающими ускорение развития». На микроуровне этапным считается высказывание И. Нонаки – предшественника исследований в отрасли управления знаниями в организации: «Единственным надежным источником конкурентных преимуществ являются знания. Когда изменяются рынки, появляются новые технологии, увеличивается количество конкурентов, а товары стареют почти в течение ночи, успешными предприятиями становятся те, которые последовательно создают новые знания, широко распространяя их во всей организации и быстро превращая в новые технологии и продукты. Эту деятельность определяют как «предприятие, образующееся на основе применения знаний, единственным бизнесом которого являются систематические инновации» (цит. по [10, 80–81]).

<sup>2</sup> Часто возникает вопрос, насколько тождественны понятия «менеджмент» и «управление». Эта дилемма носит не только теоретический, но и прикладной характер. Например, государственные отечественные (и другие постсоветские) организации отдают предпочтение термину «управление», тогда как в терминологии коммерческих предприятий вошел в обиход термин «менеджмент». На наш взгляд, проще всего объяснение можно свести к такому: термин «управление» чаще применяется в технических системах, а «менеджмент» – в организационных структурах, имеющих составляющей человеческие ресурсы. (Хотя данный аспект и не является предметом данного исследования, однако, возможно, именно в этом и заключается основная причина неэффективности деятельности государства на современном этапе развития.)

Управление (менеджмент) постепенно становится одной из фундаментальных проблем развития современных организационных систем. Ведь известно, что в условиях практически одинакового доступа к ресурсам, организации могут быть конкурентоспособными лишь при их распределении (что и составляет сущность менеджмента как конкурентного преимущества успешных организаций). Оказывается, что умение руководить может привести любую организацию к выживанию в долгосрочном периоде, тогда как неудачи менеджмента вызывают преждевременную смерть (казалось бы ярких звезд на небосклоне бизнеса или государственного управления) организационных структур.

Именно проблема выживания в долгосрочном периоде является объектом изучения стратегического менеджмента – направлении исследования теоретиков и практиков мира из числа экономистов, правоведов, психологов, математиков, управленцев и др. Стратегическое управление как термин в давние времена появился в среде государственных мужей – военачальников<sup>3</sup>. Однако с середины 60-х годов XX в. начался процесс активного интереса многих процветающих фирм, прежде всего многонациональных предприятий (транснациональных корпораций) к стратегическим аспектам развития. Это было связано с изменениями, которые происходили как на геополитической карте мира (появление мировой системы социализма, борьба бывших колоний за независимость, формирование трех центров капитализма – США, Европа, Япония), так и вниманием в управлении к разработке и совершенствованию механизма уменьшения затрат выпуска продукции конкретных предприятий при условии роста конкуренции как на внутренних, так и международных рынках. Поступательное развитие социально-экономических систем давало возможность предвидения, прогнозирования и программирования деятельности организаций, что и нашло отражение во взглядах на стратегию с точки зрения планирования. Это четко проявилось в работах представителей классических школ стратегического менеджмента (таких как «дизайн» и «планирование») [6].

С изменением среды (внутренней и внешней) теория и практика стратегического менеджмента также ощущали определенное давление на совершенствование. Именно потому даже определение стратегии и стратегического менеджмента как в академической, так и бизнесовой сферах постоянно видоизменялись в течение 60-х – 90-х гг. XX в., где основными категориями были «цели», «планы», «задачи» [1; 7; 11; 14]. Интересно, что парадигму стратегического менеджмента ярко и лаконично выразил задол-

<sup>3</sup> Слово «стратегия», согласно словарю иностранных слов, имеет несколько значений: 1) составляющая военного искусства, являющаяся наивысшей его отраслью; охватывает вопросы теории и практики подготовки вооруженных сил к войне и ее ведению; тесно связана с политикой государства и находится в непосредственной от нее зависимости; 2) искусство руководства общественной, политической борьбой; общий план ведения этой борьбы, исходящий из расстановки и соотношения основных классовых, политических сил на данном этапе исторического развития.

го до теоретических изложений западных ученых Н. С. Хрущев: «Цели ясны, задачи определены – за работу, товарищи!». А саму идею стратегического планирования и распределения планов на стратегические, тактические и оперативные западные плановики явно позаимствовали из практики пятилеток советского строительства. (Сегодня уже мало кто помнит план ГОЭЛРО, пятилетки индустриализации и коллективизации – но именно срок в 5 лет оказался оптимальным для стратегического планирования, и, когда тот же Н. С. Хрущев попытался перейти к семилетнему планированию, показатели социально-экономического развития СССР были успешно провалены.)

С переходом к эпохе массового сбыта ведущие позиции в сфере управления занял маркетинг. С другой стороны, в условиях дефицита ресурсов и более открытого доступа к ним основным конкурентным преимуществом организаций начинает становиться такой фактор, как «человеческий ресурс» «персонал», «человеческий капитал», «человеческий фактор». Начиная со второй половины XX века, в обращение исследований вводятся такие категории, как «управление персоналом», «корпоративная культура», «организационные знания», «управление человеческими ресурсами». С разветвлением науки управления (появлением таких терминов, как «операционный менеджмент», «финансовый менеджмент», «налоговый менеджмент», «инновационный менеджмент», «инвестиционный менеджмент», «экологический менеджмент» и др.) некоторые исследователи даже начали отождествлять направление «менеджмент» с «менеджментом персонала», «менеджментом человеческих ресурсов»<sup>4</sup>.

Данный феномен особенно характерен для менеджмента внешне-экономической деятельности и международного бизнеса, который, по сути, и вызвал к жизни парадигму современного стратегического менеджмента. Если в начале 80-х гг. XX в. фокус внимания анализа поведения фирм на международных рынках был, преимущественно, направлен на экономикотехнические параметры (см., напр. [15, 117–184]), а в 90-е гг. XX в. все большее значение начали придавать кроскультурным аспектам деятельности фирм во внешней среде [17, 321–347, 459–488], то уже в начале XXI в. человеческий фактор в стратегиях международного бизнеса начинает играть решающую роль [16].

Чтобы не погружаться в сети эволюции стратегического менеджмента, мы обращаем внимание на несколько исследований, которые сегодня стали «классикой» стратегического аспекта развития организаций и рас-

---

<sup>4</sup> Возможно, такой подход имеет смысл даже с учетом этимологии понятия «менеджмент», которое (так или иначе), связано с человеческим фактором (В современном понимании американский термин «*manage*» происходит от французского «*manège*» – объезжать диких коней; в фламандском языке (Голландия) это слово трансформировалось в «*menage*» – домашнее хозяйство, семья; в немецком языке «*managen*» означает «орудовать». Даже в таких близких культурах, как украинская и русская, понимание управления несколько отличается: сравните русское слово «*руководить*» (*рукой водить*) с украинским «*керувати*» (*направлять лодку с помощью руля*)).

смаатривают его через призму организационных знаний («школа обучения») [2; 6; 9; 12]. Современные исследователи считают трудовые ресурсы (квалифицированный персонал, организационные знания) главным источником конкурентных преимуществ успешных организаций. Проведенный авторами анализ деятельности как коммерческих, так и государственных организаций подтверждает данный тезис. Например, существует довольно четкая взаимосвязь между уровнем организационных знаний (или комплексностью организации) [12] и ее эффективностью. Данные утверждают, что если между выполнением стратегических показателей и введением новых продуктов или технологий и уровнем профессионального образования персонала корреляция составляет 0,5–0,6, то между системой профессиональной подготовки персонала и этими показателями – 0,7–0,8.

Школа обучения первой обратила внимание на роль способностей и навыков в функционировании организации: это, так сказать, аксиома. Однако именно школа обучения включила их в факторы стратегии – отныне обучение является и фактором формирования стратегии, и фактором ее реализации. Следовательно, мы рассмотрим, какое влияние оказало обучение на стратегический менеджмент как направление управления и на аспекты стратегии вообще – с точки зрения этой школы – и на основе алгоритма «спирали управления путем обучения», предложенной российскими авторами [9, 363–367], продолжит логическую цепочку развития стратегического менеджмента относительно современных организаций.

Школа обучения (Management by Learning – MBL) ставит перед нами вопрос относительно формулирования стратегий и их формирования. То, что мы привыкли считать созданием стратегии, школа обучения называет ее формулировкой, абсолютизируя формальную сторону этого вопроса. В то же время она предлагает формирование стратегии как альтернативный процесс – стратегию, которая ежеминутно развивается, ведь ее создатели или единоличный создатель обучаются, развиваются, как развивается и организация, и персонал. Таким образом, речь идет о своеобразном релятивистском обобщении: стратегия возникает в процессе этой деятельности, иногда неосознанно, то есть речь идет о моменте ее формирования, о ее текучести и изменчивости во времени. На становление взглядов школы обучения повлияли взгляды инкременталистов – они вели разговор о стратегии, формирующейся инкрементально, то есть стратегия формируется из моментов, из мелочей, из решения локальных вопросов, то есть, как отмечали отдельные критики взглядов данной школы, стратегии как таковой здесь нет. Впрочем, принципиальная нестабильность стратегии в нынешних условиях все-таки имеет смысл, потому что речь идет о такой внешней, и внутренней среде фирмы, в которой невозможно предусмотреть ничего. Следовательно, стратегия требует постоянной корректировки, и взгляды школы обучения при таких условиях имеют практическое значение.

Известнейшими исследователями, взгляды которых касаются школы обучения, являются Квин, Вейк, Норман, Шел, Лемпед. Это, конечно, дале-

ко не полный перечень имен тех, кто работал в русле школы обучения, ведь отдельные ее идеи так или иначе касаются, по большому счету, любого теоретика менеджмента. Мы обращаемся к отдельным основным положениям школы обучения Генри Минцберга:

1. Внешняя среда организации сложная и непредсказуемая, и в совокупности по необходимости постоянное обновление необходимых для выработки стратегии знаний не позволяет осуществлять действенный контроль. Поэтому выработка стратегии должна приобрести формы процесса обучения – во всяком случае, в то время, пока формулировка и воплощение стратегии становятся неразделимыми.

2. Лучшим учеником в организации должен быть ее руководитель, однако чаще имеет место обучение коллектива. В нем часто существует немало потенциальных стратегов.

3. Процедура обучения развивается через поведение, способствующее ретроспективному мышлению, направленному на осмысление действий, к которым раньше обращались. Субъектами стратегической инициативы в организации могут быть лишь те, у которых есть ресурсы и способности к обучению. То есть стратегии могут возникать наиболее неожиданно и в наименее ожидаемых местах. Часто они возникают из метода проб и ошибок; иногда какая-то случайная идея работника любого уровня подхватывается менеджерами, доносится до руководства и развивается в стратегию или же становится ею даже до утверждения руководителем.

4. Роль руководства сводится не к тому, чтобы представить себе будущее и на основе личных представлений сформулировать стратегию, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут возникать новые стратегии. То есть стратегический менеджмент включает в себя умение улавливать неуловимые связи между мыслями и действиями, контролем и обучением, стабильностью и переменами.

5. Стратегии появляются прежде всего как схемы из прошлого, и некоторые из них иногда превращаются в планы на будущее, то есть их можно рассматривать как общее направление совместной деятельности.

Такие основные принципы обусловили характерные черты, которые должны быть присущи организации, которая обучается; мы приводим их по Джозефу Лемпеду:

1. Неудача может обучать организацию не в меньшей, а часто и в большей степени, нежели успех. Обучающиеся организации борются с желанием как можно быстрее забыть о допущенных ошибках. Неудачи обходятся очень дорого, однако такие организации осознают, что часть связанных с ними затрат наконец перекрывается в процессе анализа причин неудачи.

2. Такая организация решительно отбрасывает принцип: «Когда не сломано, не надо чинить». Даже наиболее эффективный процесс может

быть усовершенствован. Источник усовершенствования иногда скрыт в глубине обычной рутины, и организация периодически проводит ревизию своей рутинной деятельности с тем, чтобы выяснить, все ли идет так, как следует, или требуется корректировка в виде новой технологии, новой практики или новых знаний.

3. Такая организация считает, что работники, менеджеры сферы дизайна, производства, распределения, сбыта гораздо более компетентны в своих сферах, нежели их начальство. Мобилизация знаний сотрудников, их командная работа – вот на что полагается организация. Организация приветствует открытость своих менеджеров и непосредственных исполнителей – предоставляет им возможность делиться своими проблемами и предложениями, в то же время требуя, чтобы первые все время взаимодействовали со вторыми.

4. Такая организация активно способствует распространению опыта внутри себя – путем совещаний, ротации персонала, а также создания проектных и многофункциональных групп.

5. Организация, которая обучается, прилагает значительные усилия к поиску информации во внешней среде, она обучается у поставщиков и конкурентов, привлекая к своему развитию также и клиентов.

Как видим, такая организация является много в чем антитезой по отношению к старой, бюрократической организации, она открыта, способствует работе в команде и любым благоприятным развитиям коммуникациям. Как следствие этого – организация, имеющая навыки организационного обучения, достаточно открыта для неожиданностей и в то же время готова приспособиться к любым изменениям во внешней среде.

Школа обучения выделяет два типа стратегий, отмечая на том, что стратегии бывают закостеневшими, заранее установленными и самодостаточными, возникающими и развивающимися спонтанно. Здесь речь идет о том, что стратегия первого типа является сформированной уже до того, как ее официально сформулировали, и сам процесс ее оформления часто носит сугубо формальный характер, ограничиваясь определенными рамками. В то же время стратегия спонтанная имеет в виду то, что она формируется из ничего, может исходить из случайного события или из спонтанного развития событий. И хотя она является до определенной степени детерминированной миссией, однако зависит от последней намного меньше, чем в случае костной стратегии [6, 216–230].

В рамках школы обучения стратегическому менеджменту существуют также взгляды, несколько отличные от взглядов, кратко изложенных в интерпретации Генри Минцберга. В частности, один из подходов предлагает рассмотреть не рациональные знания, которых можно достичь путем чтения книг или посещения лекций, а практический опыт, так называемые имплицитированные (неявные) знания, то есть такие, как интуиция. Такие зна-

ния являются чисто индивидуальными, то есть основанными на личных качествах работников. Однако такой подход ни в коей мере не уменьшает роли иррационального, группового (организационного) знания. Поэтому такой взгляд не выходит за пределы взглядов школы обучения – знания, таким образом, бывают индивидуальные и групповые, причем первые бывают как явными, так и неявными, имплицитными.

В этом заключаются также и определенные недостатки стратегии организации, которая обучается – самоцель получения знаний и бремя их прошлого. MBL возник в тех условиях, когда научно-технический прогресс и развитие общества и экономики вообще стало непредвиденно динамичным. Внешняя среда с 70-х гг. XX в. стала турбулентной, когда предвидение часто теряет смысл. В такой среде часто возникают непредвиденные причинно-следственные связи, которые организации приходится просто наблюдать и принимать во внимание, влиять же каким-либо образом она не способна. Изменения на рынке вынуждают ее все больше ориентировать деятельность на отдельного потребителя. Так появляется философия продукта (услуги), изготовленного под небольшие потребительские группы или даже под отдельные лица – отныне он *customised* – сделан под конкретного потребителя. То есть рынок перестает быть массовым, которым он был до сих пор, в то же время он становится сегментированным, на нем все время образуются новые ниши, которые быстро заполняются новыми продуктами. Это означает, что организация вынуждена реагировать на все происходящие изменения как можно быстрее, учитывать каждое новое обстоятельство в своих следующих действиях. Отсюда и основные понятия – «управление по обучению», «организация, которая обучается». То есть творческое поведение требуется не только от работников, но и от организации вообще, таким образом, главным учеником должен быть руководитель, он первым должен учиться, учитывать новое, ощущать его. Наряду с этим, если уже для взглядов MBL характерно внимание к знаниям, то здесь однозначно требуется включения работников в процесс принятия решений и разработки стратегии. Персонал необходимо заинтересовать – и это, опять-таки, ложится на руководителя, потому что изменения в организациях зависят именно от него, а не от кого-либо еще. От руководителя зависит то, какое именно предложение или мнение кого-то из подчиненных он захочет учесть в формировании стратегии – то есть это будет также момент обучения руководителя. Далее же учиться приходится работникам – ведь это они будут воплощать эту стратегию. И само собой понятным кажется то, что качество воплощения, реализации стратегии прямо будет зависеть от того, смог ли персонал понять, в чем она заключается, понять, чего от него хотят, – умеет ли он учиться, изменяться сам [4, 309].

Вместе с тем, изменения социально-экономической жизни на стыке тысячелетий продемонстрировали, что для успеха организации мало приспособиться к среде – необходимо создавать ее желаемой для себя. Таким образом современные организации (а потом и исследователи) переходят к новому этапу в развитии стратегического менеджмента – по аналогии его можно назвать MBT – Management by Teaching (организация, которая обу-

чает). Абсолютно одинаковых товаров нет, даже при условии большого сходства между сходными товарами потребитель все же выделит ту черту, которая будет их различать, поэтому на современном рынке речь идет о монополистической конкуренции: каждый товар определенной фирмы является единственным в своем роде, при этом он конкурирует со сходными, однако очень важна роль именно различий между ними. Имеет значение даже различие в торговой марке, ведь она также делает товар отличным от другого. На самом деле, когда у потребителя есть выбор из двух матриц (чистых компакт-дисков), при наличии других равных признаков какую он выберет – «Филипс» или, например, «Самсунг»? (Если у него перед этим взорвался монитор фирмы «Самсунг», то «Филипс» имеет явное преимущество перед «Самсунгом»). Мы приводим этот пример для того, чтобы показать основные ценности, которые отныне присутствуют в менеджменте и в маркетинге: каждый продукт имеет свои ценности для потребителя, организация так или иначе «воспитывает» его на своей продукции. Это – одна из причин того, что данное направление называют менеджментом, который обучает, именно так говорят об организации, которая обучает: ведь она создает желаемую для себя среду, прививает своей контактной аудитории (тем более – потребителю) представление о том, что она сама и ее продукт имеют именно такие особые преимущества и что их необходимо ожидать в будущем. Следовательно идея менеджмента, который обучает, такова: организационная культура выходит за пределы внутренней среды, в нее включается также и потребитель (часто неосознанно), однако этот процесс является целиком объективным и безоговорочным.

В таких условиях рынка необходима еще более высокая оперативность реагирования персонала и организации на изменения, которые происходят вокруг. Работа становится еще более творческой, а динамичность среды уменьшает возможность вмешательства в работу каждого работника; это означает, все большую роль его профессиональных или иных навыков и умений, которыми он владеет и которые использует в своей работе. Следовательно, тем выше роль руководителя – он должен не только постоянно учиться, как считает *management by learning*, но и нацеливать своих подчиненных, учить их. Таким образом, здесь на практике реализуется идея коучинга о том, что руководитель не должен наказывать, указывать на цели и способы их достижения, – в то же время он вынужден всякими способами подталкивать работников к этим способам, способствовать тому, чтобы они к ним приходили самостоятельно. Отсюда и вытекает понимание наилучшего работника как профессионала. Именно эта его характеристика – вытекающая из знаний, в том числе приобретенных в этой организации, вызванных ею, – является решающей [5, 143].

Обзор эволюции взглядов научной мысли относительно роли человека в общественном производстве позволяет сделать вывод о том, что в своем развитии проблема человека как объекта исследования стратегического менеджмента и теории организации в течение XX в. прошла ряд этапов – от тейлоризма до использования в экономической практике ком-

плексного изучения всеми направлениями общественно-гуманитарных наук. Благодаря этому сформировались различные категории, с помощью которых описывались те или другие черты экономического поведения личности: «экономический» и «социальный» человек, «человеческие отношения», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», «качество жизни», «человеческий фактор» и т.д. Эклектическая путаница терминов, социальных и естественных феноменов, общечеловеческих проблем и реалий сегодняшнего дня, прошлого и будущего часто вели к тому, что рамки исследований не давали достаточной возможности для понимания сущности качества того или иного явления общественной жизни (рис. 1).

С другой стороны, вектор фокусирования внимания исследователей природы организации и организационного развития именно на человеческий фактор внутренней среды привел к необходимости изучения, прежде всего, роли человека (прежде всего, руководства) в организационной структуре, а далее – жизненности организации.

На наш взгляд, эволюцию взглядов на человека в управлении следует рассматривать с точки зрения «отчуждения труда», мера которого зависит от развития научно-технического прогресса<sup>5</sup>.

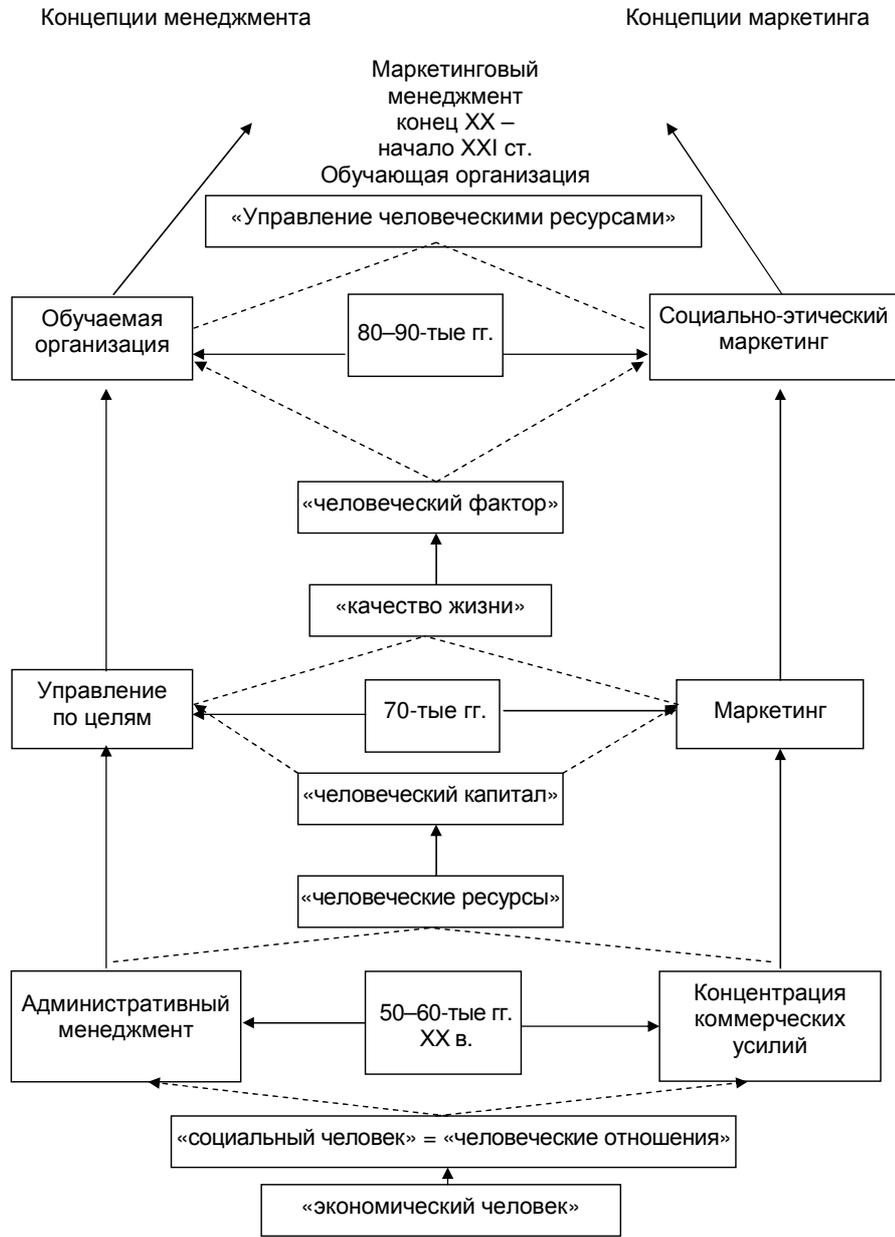
Поэтому становится очевидным, что переход от «экономического человека» Ф. Тейлора к «социальному человеку» Е. Мейо, постепенное сведение их подходов к «человеческому ресурсу»<sup>6</sup>, а потом «человеческого

<sup>5</sup> На основе «социотехнического» подхода к менеджменту в конце 50-х – в начале 60-х гг. XX в. исследователи пришли к общему выводу, что трудовая деятельность в большей степени влияет на человека, чем человек на характер и содержание труда. Уровень качества «человеческого ресурса» имеет «U»-образную форму, снижаясь от цехового производства до конвейерного и опять возрастая при автоматизации. Поэтому с конца 70-х гг. возникла объективная необходимость комплексного подхода к изучению человека в его взаимодействии с социально-экономической средой. Однако дальнейшее развитие НТП, связанное, в частности, с компьютеризацией, вынудило теоретиков и практиков менеджмента и этики бизнеса с конца 80-х гг. XX в. заговорить о синусоидальной форме отчуждения и упадка эпохи «этики труда», когда в системе ценностей труд начинает уступать отдыху, семье, образованию и т. д., то есть переходу от принципа «жить, чтобы работать» к принципу «работать, чтобы жить» (см. например, [19; 21]).

<sup>6</sup> Эта категория возникает в середине 50-х гг. XX в., когда концепция «человеческих отношений» выявила свою нежизнеспособность относительно конкурентной борьбы между капитализмом и социализмом (теория западного менеджмента так и не смогла объяснить глубоко причинные связи эффективности производительности СССР после гражданской и Второй мировой войны), но, изучая положительные изменения в экономической системе социализма, а потом японской системы экономики, теория менеджмента обогатилась такими концепциями, как теории «X» и «Y» (Мак Грегор), «Z» (У. Оучи), «социальная гигиена» (Ф. Герцберг), что позволило научной школе менеджмента перейти к рассмотрению таких понятий, как «человеческий капитал» и «человеческий фактор», ставших вершиной роли человека в системе экономики, поставив человеческий фактор на место основного конкурентного преимущества любой организации в современных условиях дефицита ресурсов на глобальных рынках.

Рисунок 1.

**Эволюция концепций роли человека в экономике  
в контексте развития менеджмента и маркетинга**



капитала» и «человеческого фактора» является ничем другим, как следствие эволюции теорий и практики менеджмента и маркетинга. Однако, принимая во внимание развитие парадигмы «менеджмент – маркетинг», можно проследить изменение в подходах к человеческому фактору в стратегическом управлении современных организаций.

Следует отметить, что инструментарий системы Тейлора «*homo economicus*» и сегодня используется в организации и управлении производства, постоянно обновляясь с учетом НТП и развитием стратегического менеджмента. Например, классик менеджмента П. Дракер в середине 50-х гг. XX в. говорил, что «Тейлоризм – это скала, на которой мы строим нашу дисциплину» (цит. по [13, 60]). Вместе с тем, через десять лет он же утверждал, что необходимо «меньше внимания уделять развитию менеджмента как средства приспособления индивида к требованиям организации, а сконцентрировать управление на приспособлении организации к запросам, ожиданиям и потенциальным возможностям индивида» [18], и опять-таки, в конце XX в. приходит к выводу, что в течение последних сорока лет анализа менеджмента он ошибался относительно его сути, и соглашается с Ф. Херцбергом, что в управлении персоналом теории мотивации срабатывают лишь для их основателей, а единственный стимул к работе – это механизм *KITA* (*Knock In The Ass – хотя грубо, но верно: «Пинок под зад»*) [3, 39–40, 264].

Аналогичные мысли высказывает еще один классик теории и практики менеджмента Т. Питерс, который, выдвинув теорию *dreammarketing* (мечтающий маркетинг), утверждает, что в современных организациях следует избавляться от «грамотных менеджеров», не дотягивающих к пониманию стратегического видения организации, а поэтому являются главными врагами организационного успеха, поскольку главным врагом организации является профессионал, который кое-что знает и умеет, но его знания ограничены умением [8].

Таким образом, при условии нового этапа развития «отчуждение труда» неотейлоризм становится неотъемлемой частью управления, то есть, для практики стратегического менеджмента современных организаций свойственной составляющей является «вынужденное» привлечение и поощрение персонала к целям организации. С другой стороны, в условиях современного рынка необходима еще более высокая оперативность реагирования персонала и организации на изменения, происходящие вокруг. Работа становится еще более творческой, а динамичность среды уменьшает возможность вмешательства в работу каждого сотрудника, а значит, все большую роль его профессиональных или других знаний, навыков и умений, которые он должен использовать и использует в своей работе<sup>7</sup>. Таким

<sup>7</sup> Можно утверждать, что происходит изменение взглядов менеджмента на само использование значения слова «resources» (ресурсы) – как «запасов или мощностей любого вида» на «способность справляться с любой проблемой или ситуацией» (см. [20]).

образом, можно продолжить классическую спираль «управление – обучение» в развитии стратегического менеджмента MBI – MBO – MBL – MBT (табл. 1).

Таблица 1.

## Эволюция современной управленческой культуры

Характеристика среды	Административный менеджмент (МБИ)	Управление по целям (МВО)	Обучаемая организация (МБЛ)	Обучающая организация (МБТ)
Внешняя среда	Стабильный	Переменчивое	Турбулентная	Турбулентная, шоковая
Продукт	Простой, стандартизированный	Относительно сложное, стандартизованное	Сложная, «под конкретного клиента»	Комплексная, «мозаическая»
Рынок	Массовый	Массовый, сегментированный	Распределена на ниши внутри сегментов	Атомизация ниш внутри сегментов
Взаимоотношения с потребителем	Покупается все, что продается	Широкие обратные связи: «ты – мне, я – тебе»	Партнерство	«Мы – одна большая семья»
Характер труда	Однообразный, монотонный	Сложное, нетворческое	Сложная, творческая	Универсальная, творческая
Теория	А. Смит, Ф. Тейлор, М. Вебер	Р. Акофф, П. Дракер, Дж. Одиорне, А. Райа	П. Дракер, Т. Питерс, П. Синг	П. Дракер, Т. Питерс, Г. Минцберг, ?
Власть	Централизованная	Децентрализованная	Распределительная (делегированная)	Неопределенная, аморфная
Структура	Иерархия	Неоднородная иерархия	Гетерархия, проектно-ориентированная	Четырехмерное пространство
Символ	Пирамида	Матрица	Сеть, паутина	Трал, драга
Отношение к будущему	«Я контролирую будущее». Будущее достаточно определено и предполагает экстраполяцию прошлого	Будущее в принципе не контролировано	Будущее не определено в принципе – и в этом источник развития	Будущее следует создавать для себя сегодня

Характеристика среды	Административный менеджмент (МБИ)	Управление по целям (МВО)	Обучаемая организация (МБЛ)	Обучающая организация (МБТ)
Характеристики организации / концепции менеджмента	Концепция стратегического планирования	Концепция стратегического менеджмента: 1-й этап развития	Концепция стратегического менеджмента: 2-й этап развития	Концепция маркетингового менеджмента (управление рынком)
Способ обеспечения качества	Военный прием	Военный прием в сочетании с манипулятивным подходом	Технологии, основанные на привлечении персонала к изменению способов функционирования	Самоконтроль, основанный на высоком качестве персонала
Эффективный тип поведения	Человек-функция	Человек-манипулятор	Человек-партнер	Человек-профессионал
Эффективный тип руководителя	Авторитарный, технократичный босс	Лидер, способен увидеть будущий образ и сформулировать его в виде четких и конкретных целей	Тренер, который заботится о достижениях своей команды (коллег-сотрудников)	Наставник, способен развить потенциал сотрудников-подчиненных
Корпоративная культура	Нормативно-манипулятивный, низко-адаптивный	Нормативно-процедурное, адаптивное	Высокоадаптивная, «игра»	Креативная, экспансивная
Терминология	«Я держу это на контроле», «Я владею вопросом», «Ситуация под контролем»	«Давайте решать вместе», «Предлагаю еще раз посмотреть на ситуацию»	Системный подход, креативность, источники неопределенности, социотехнический дизайн	Бизнес-процессы, информационные технологии, «Предоставьте ваше видение»
Базовый способ реализации власти	Прямое указание и/или инструкция, закрепленные приказом	Процедура и/или механизм, закрепленные приказом	Процедура и/или партнерство, закрепленные в договоре	Процедуры и/или правила на основе утвержденных методических указаний (рекомендаций)

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что теория и практика современного менеджмента стоят на пороге нового этапа сфер изучения, в частности в стратегическом менеджменте – феномене «организации, которая обучает» и управлении средой, и, в этом контексте, – возможного перехода от «human resources management» (управления человеческими ресурсами) до «humanagement – human management» (управления человеком (рис. 2)). На данный момент данное направление изучено лишь частично и должно стать предметом дальнейших исследований.

Рисунок 2.

### Развитие современной управленческой культуры



### Литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 2000.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

4. Козаченко А. В., Воронкова А. Э. Корпоративное управление: Учебник. – К.: Либра, 2004.
5. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем. – К.: Наукова думка, 2001.
6. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпед Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.
7. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. – К.: ЕксОб, 2002.
8. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
9. Попов С. А. Стратегическое управление. Модуль 4. – М.: Инфра, 1998.
10. Савельев Є., Куриляк В. Наука й освіта у становленні «нової економіки» в Україні // Журнал Європейської економіки. – 2004. – Том 3. – № 1.
11. Стратегическое планирование: Учебник / Под редакцией Уткина Э. А. – М.: Тандем, ЭКСМОС, 1998.
12. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001.
13. Шашкевич О. Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента. – Минск: Наука и техника, 1979.
14. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. пос. – К.: КНЕУ, 1999.
15. Burton F. N. Contemporary trade. – (Industrial studies series) – Oxford: Philip Allan, 1984. – 187 p.
16. Cullen J. B. Multinational Management: A Strategic Approach. – Washington State University, 2002. – 664 p.
17. Grosse R, Kujava D. International Business: Theory and Managerial Applications. – Boston: Irwin, 1992. – 733 p.
18. International Management. – 1986. – № 8. – P. 23.
19. Lachman Wirtschaft und Ethik: Masstaebe wirtschaftlichen Handelns. – Neuhansen. Stuttgart: Haenssler, 1989.
20. New Webster's Dictionary of the English Language. – Surgeet Publication, 1988.
21. Show W.H. Business Ethics. – Wadsworth Publishing Co. Belmont. California, 1991.