



Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Российская таможенная академия»  
Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал Российской  
таможенной академии

Центр таможенных нововведений  
Кафедра экономической теории



А. Д. Ершов

# ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Санкт-Петербург  
2010



**Ершов А.Д. История менеджмента: электронное учебное пособие.** – СПб.: РИО СПб филиал РГА, 2010.

Рецензенты: д.э.н., профессор В.В. Макрусов,  
к.э.н., доцент Г.М. Зачесова

В разработанном электронном учебном пособии в системно-идеограммной форме изложены модули дисциплины «История менеджмента». Содержание учебных модулей тесно взаимосвязаны с государственным стандартом по специальности 080502 - «Экономика и управление на предприятии (таможне)», с учебно-методическим комплексом дисциплины «История менеджмента», отдельными темами методического указания по самостоятельной работе студентов по курсу «Менеджмент». Учебное пособие предназначено для студентов Российской таможенной академии всех форм обучения.

Все права защищены! Ни одна часть данной книги не может быть опубликована, воспроизведена или размножена любым другим способом без разрешения владельца авторских прав.



# СОДЕРЖАНИЕ

**«Управлять всем, что управляется, а  
что не управляется, сделать  
управляемым»**

*Управленческая мечта*

## ВВЕДЕНИЕ

**Модуль 1.** Природа управления и этимология термина  
«менеджмент».

**Модуль 2.** Периодизация и социокультурные факторы, влияющие  
на формирование менеджмента.

**Модуль 3.** Этапы развития теорий и школ менеджмента.

**Модуль 4.** Управление социально-экономическими системами.

**Модуль 5.** Основные модели социально-государственных систем.

**Модуль 6.** Разнообразие стилей менеджмента: американский,  
японский и европейский опыт.

**Модуль 7.** Этапы формирования и перспективы развития  
менеджмента в России.

## POSCRIPTUM

## ГЛОССАРИЙ



# ВВЕДЕНИЕ




**«Ставь невозможные цели, тогда достигнешь возможного»**  
**Напутствие автора**

Разработанное автором электронное учебное пособие, с применением мультимедиа (multimedia) и интерактивного (interactive) принципов, является одним из видов электронных образовательных ресурсов нового поколения. Разумеется, все представляемые принципы и объекты пособия связаны логически, подчинены определенной дидактической идее и в тоже время имеют относительную самостоятельность в отдельном модуле обучения как завершенной единицы учебного материала.

**Целью** разработки электронного учебного пособия является овладение студентами методологией исторического подхода при ознакомлении с природой и эволюцией менеджмента и методикой сравнительного социокультурного анализа в изучении особенностей менеджмента различных стран мира.

**Главная задача** - усвоение студентами знаний в области истории менеджмента. Электронное учебное пособие содержит 7 модулей, каждый из которых состоит из описания понятия, содержания и путей развития в виде идеограммно – опорного изложения, то есть необходимого набора элементов модуля в виде текста, схем, видео, анимации и т.д., а также мини-кейсов, тестов и вопросов, написания эссе, аналитического обзора или дайджеста как форм самоконтроля знаний.

**Отличительной особенностью** данного учебного пособия являются: во-первых, материал построен на автономно-модульном принципе обучения; во-вторых, учебный материал представляет собой синтез - информации, практики и контроля знаний с применением интерактивных технологий; в третьих, применен принцип электронной хрестоматии и гиперссылок ( или подчеркнутого текста), а в конце электронного учебного пособия приведен интерактивный гlossарий терминов и понятий.

В технической поддержке оформления электронного учебного пособия приняла участие стажер-менеджер Центра таможенных нововведений СПб филиала РТА, студентка ЭФ Александрова Я.А.

# ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ И ЭТИМОЛОГИЯ ТЕРМИНА «МЕНЕДЖМЕНТ»

## Элементы модуля.

1. Исторический подход в развитии управления.
2. Эволюция мышления человека.
3. Природа управления.
4. Этимология термина «менеджмент».
5. Формы самоконтроля знаний.



## Хрестоматия.

Василевский А.И. История менеджмента: <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/2417>

Виноградова А. В. История менеджмента : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации». - Смоленск : ФГУ "Смоленский ЦНТИ", 2005. - 179 с.

Коротков Э.М., Мазур И. И., Поршнев А. Г., Шапиро В.Д. Всеобщая история менеджмента: Учебное пособие.. - М.: Элима, 2007, 784 с. <http://www.biblion.ru/product/518508>.

Кравченко А.И. История менеджмента: [www.managementhistory.narod.ru](http://www.managementhistory.narod.ru)

Уткин Э. А. История менеджмента : [Учебник] Ассоц. авт. и издат. ТАНДЕМ. -М.: ЭКМОС, 2007.-224 с. [http://www.zone-x.ru/showtov.asp?FND=&Cat\\_id=156542](http://www.zone-x.ru/showtov.asp?FND=&Cat_id=156542).

## Перечень схем.

Схема 1.1 Управленческая мысль и три причины исторического подхода.

Схема 1.2 Эволюция мышления человека. Сущность подсознания и сознания в управлении.

Схема 1.3 Связь развития пространственного восприятия с мерностью мышления.

Схема 1.4 Примеры развертывания мерности и зарождения живых существ в пространстве.

Схема 1.5 Алгоритм, по которому можно изложить экономический образ мышления.

Схема 1.6 Базовые экономические категории в природе управления.

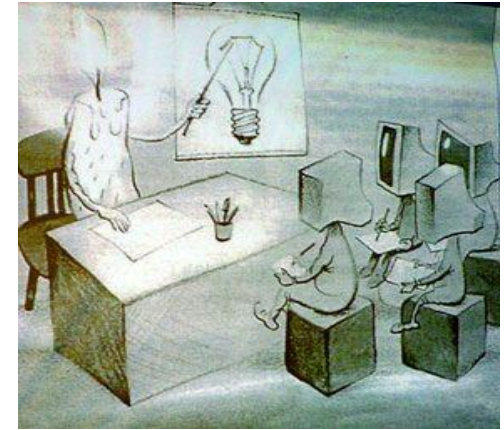
Схема 1.7 Этимология термина «менеджмент».

Схема 1.8 Мини-кейс 1.

Схема 1.9 Идеограмма проверочных знаний.



# Исторический подход в развитии управления



Управленческая мысль, представление о роли и месте менеджмента с течением времени претерпевали изменения. Взгляды на управление развивались вместе с развитием социокультурных факторов, общественных отношений, бизнеса и технологии производства.





# Эволюция мышления человека

«Мышление не есть нечто профессиональное, относящееся к ведению так называемых философов или профессиональных мыслителей. Самый лучший философ – это человек, который может мыслить всего проще...»

*Дж. Грот*

саморазвивающееся сознание

осознание знаний

осознанные незнания

неосознанные незнания

↑  
мышление

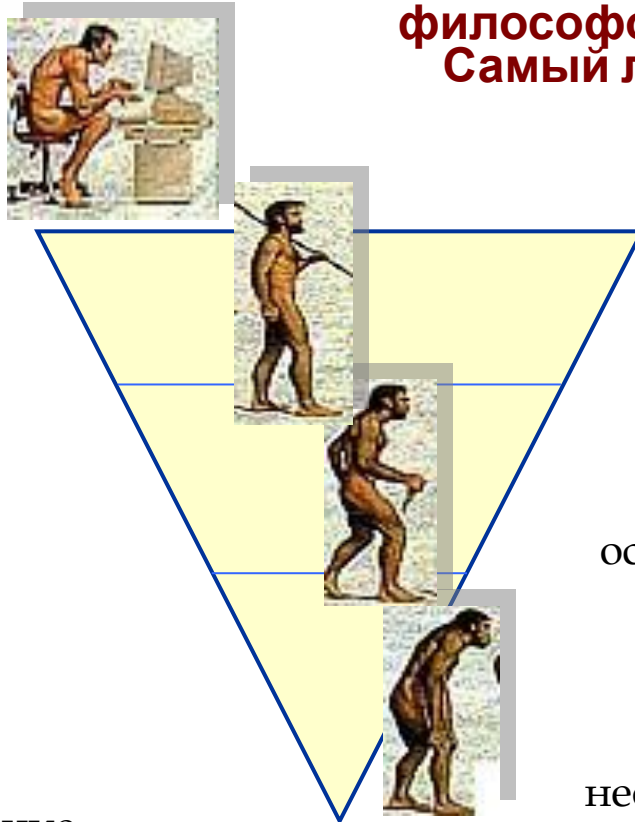


Схема 1.2 Эволюция мышления человека. Сущность подсознания и сознания в управлении.



# Эволюция мышления человека

**«Вода принимает форму сосуда, в котором находится, будь то стакан, ваза или русло реки. Точно так же ваше подсознание будет творить в зависимости от того, какие образы вы зложите в него в своих каждодневных размышлениях»**

*Подсознание подобно плодородной почве, принимающей любое брошенное в нее семя. Ваши мысли и взгляды - это семена, постоянно засеваемые в эту почву. Из них произрастает то, что было посеяно, как из пшеничного зерна развивается колос. Что посеешь, то и пожнешь, таков закон.*

*Сознание - это садовник, и ваша задача - понять и отобрать, что должно попасть в наш внутренний сад. Но к сожалению, большинство и не подозревает об этой роли садовника. Не занимаясь отбором, мы позволяем проникать в свой внутренний сад разным семенам, как "хорошим", так и "плохим", а ведь они являются причиной всего происходящего. Желая понять, почему нам удается или нет что-либо, стоит заглянуть в этот внутренний мир.*

**продолж. схемы 1.2 Эволюция мышления человека.  
Сущность подсознания и сознания в управлении.**

**Древняя истина**





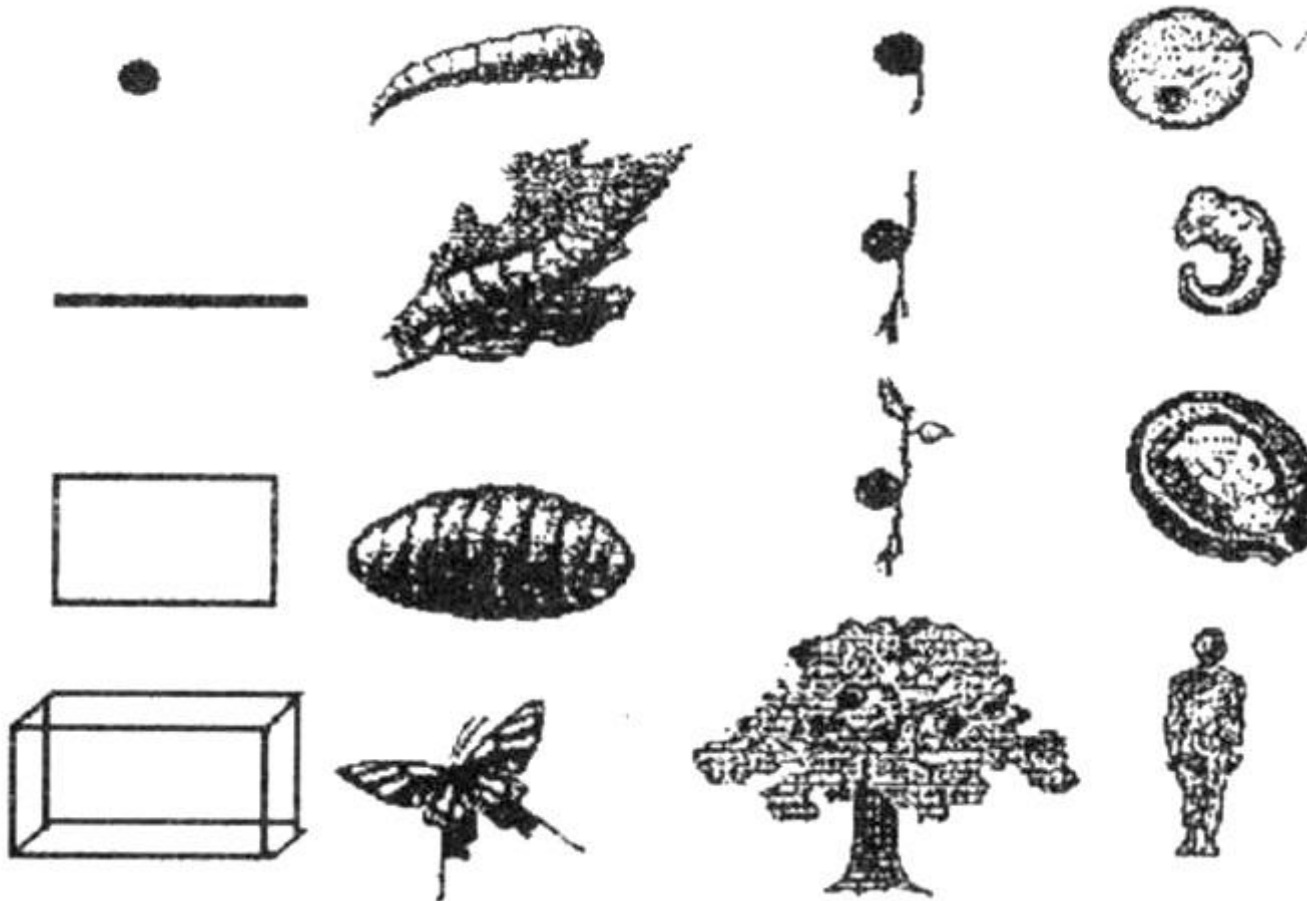
# Эволюция мышления человека



**«Мысль есть главная способность человека; выразить ее – одна из главных его потребностей, распространять ее – самая огая его свобода»**  
*П. Буаст*

***Схема 1.3*** *Связь развития пространственного восприятия с мерностью мышления.*

# Эволюция мышления человека



*Схема 1.4 Примеры разворачивания мерности и зарождения живых существ в пространстве*

# Эволюция мышления человека



Отсутствие проблемы - это значит, что нет причины для размышления или мы не замечаем проблему.



Вот проблема. Вы понимаете, что это вектор проблемы. Что Вы можете о сказать о направленности этой проблемы?



Вот как об этой проблеме в разных плоскостях размышляют экономисты и менеджеры. Какими и как они пользуются такой-то теорией или концепцией.



После того как показана применимость этих элементов к исходной проблеме и изучены некоторые следствия, ту же концепцию нужно использовать для других дополнительных проблем

***Схема 1.5*** Алгоритм, по которому можно изложить экономический образ мышления





# Природа управления

**Экономика** – законы ведения домашнего хозяйства. На практике это понятие применяется к объектам различного уровня и масштаба: предприятие, отрасль, национальное хозяйство.

**Предметом исследования в экономике** являются с одной стороны – процессы производства, с другой – институциональные средства и механизмы, облегчающие осуществление этих процессов.

**Производственные отношения** в процессе труда непрерывно изменяются и нуждаются в управлении, т.е. являются объектом управления, а экономика как теория является аппаратом изучения и описания этого объекта в целях управления.

**Задача управления** обществом в системе его жизнеобеспечения чрезвычайно сложна в своей детализированной постановке, а тем более в реализации. Во все времена своего развития общество постоянно решает эту задачу. Чтобы ее сформулировать, необходимо установить: структуру системы управления, объект управления и его связи, средства воздействия на него в процессах управления. Для управления процессами в системе жизнеобеспечения общества им придаются определенные организационные формы.

**Собственность** – ведущая категория экономики, на которой основаны многие постулаты отношений между людьми в процессах производства, распределения и перераспределения материальных благ.

Схема 1.6 Базовые экономические категории в природе управления

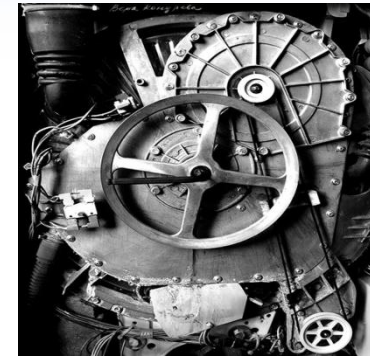
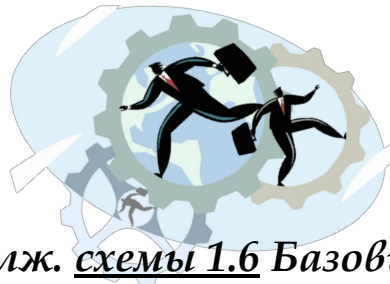


# Природа управления

**Механизмы управления** реализуют приемы придания количественной меры отношениям в обществе в процессах управления ими.

Различают **два типа** механизма управления:

- ✓ стихийный, формируемый интуитивно, на инициативной основе деятельности множества субъектов хозяйствования;
- организованный, формируемый на логически доказательной основе, отражающей эмпирическое знание множества субъектов хозяйствования.



**Функции управления** осуществляются исполнителями, профессионалами управления. Результатом их деятельности и, одновременно, главным инструментом являются правильные управленческие решения.

**Социокультурная среда**, которая позволяет понять не только каким был менеджмент, но и объяснить почему его развитие происходило именно таким образом.

*продолж. схемы 1.6 Базовые экономические категории в природе управления*



# Этимология термина «МЕНЕДЖМЕНТ»

## Древняя Греция

- master (ведущий поиски, умеющий разыскивать);
- демогогия (искусство управления людьми);
- кибернетика (кораблевождение);
- деспотия (неограниченная власть одного человека);
- педагогия (воспитывать, руководить, организовывать, обучать).



## Древний Рим

- ❖ mancepts (откупщик государственных доходов – предприниматель, подрядчик);
- ❖ maneggiare (умение управлять лошадью)



## Великобритания

- manage (управлять, умудряться, манипулировать, ловчить);
- менеджер (тот, кто назначен собственником выполнять кое-какие дела в его отсутствие)
- менеджмент синоним управления
- менеджмент как способ общения с людьми



Схема 1.7 *Этимология термина «менеджмент».*



## Формы самоконтроля знаний

**Поразмышляйте над отрывком из статьи Ноэля Мак - Иннина «Учить большему меньшим»** (П. Хейне. Экономический образ мышления. – М.: Изд-во «Дело», 1992, с.13):

*«Смею утверждать, что все мы, кто учит студентов, грешны в том, что рассказываем гораздо больше, чем им хочется – или нужно - знать. Я бы даже предположил, что фактически мы рассказываем о наших предметах больше, чем считаем необходимым знать о них самих. В этом – одна из причин, почему при чтении лекции мы испытываем потребность в записях.*

*Наши теперешние методы преподавания часто затемняют смысл, а не раскрывают его...Трагические результаты этого нередко видны на примере наших «лучших» студентов, которые могут повторить все сказанное нами, но не в состоянии осмысленно использовать полученные сведения в новой ситуации. Их подготовка скорее отличается широтой охвата, чем глубиной понимания.»*

**и дайте свою интерпретацию и свои предложения или рекомендации по данной проблеме развития мышления и осознания знаний.**

\* *примеч.* - по данным ООН сегодня каждые 5 лет количество объема информации на планете Земля удваивается, а к 2020 это удвоение будет каждые 72 дня.

\*\* по замечанию «отца менеджмента» Питера Друкера («Практика менеджмента»), «знания устаревают каждые десять минут».



# Формы самоконтроля знаний

«Все дело в мыслях. Мысль начало всего. И мыслями можно управлять. И потому главное дело совершенствования: работать над мыслями.»

Л. Толстой

ТЕСТ	ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ
<p><b>1. Что обозначает термин «кибернетика»?</b></p> <p>1.1 <i>Управление людьми</i></p> <p>1.2 <i>Кораблевождение</i></p> <p>1.3 <i>Управление лошадью</i></p> <p>1.4 <i>Управление техникой</i></p> <p><b>2. Мышление человека это?</b></p> <p>2.1. <i>Состояние ума</i></p> <p>2.2 <i>Сознание</i></p> <p>2.3 <i>Подсознание</i></p> <p>2.4. <i>Умственный процесс</i></p>	<p>1. Назовите три причины исторического подхода развития управления?</p> <p>2. Из каких этапов состоит эволюция мышления человека?</p> <p>3. На каких экономических категориях базируется природа управления?</p>



# Формы самоконтроля знаний

**«Вы никогда не сумеете решать возникшую проблему,  
если сохраните то же мышление и тот же подход,  
который привел Вас к этой проблеме»**

**Альберт Эйнштейн**

## Самостоятельное эссе-рассуждение к семинару

1. Для разных специалистов, ученых, преподавателей и студентов понятия «управление» и «менеджмент» это или синонимы или нет. В тоже время под «менеджментом» иногда понимается разное, в т.ч.: функция управления; аппарат управления; процесс воздействия; наука и искусство. Дайте свои обоснованные ответы на эти альтернативные точки зрения (в форме аналитического обзора или дайджеста по заданию преподавателя).
2. Для большинства людей остается загадочным и непонятным четырехмерность пространства и сознания, их взаимосвязи.



*продолж. Схема 1.9 Идеограмма проверочных знаний*





## **П**ЕРИОДИЗАЦИЯ И СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### Элементы модуля.

1. Подходы и принципы периодизации в историческом подходе.
2. Периодизация в истории менеджмента.
3. Управленческие революции.
4. Социокультурная среда как фактор формирования и развития менеджмента.
5. Формы самоконтроля знаний.

### Хрестоматия.

Василевский А.И. История менеджмента: <http://www.ido.edu.ru>

Коротков Э.М. , Мазур И. И. , Поршнева А. Г. , Шапиро В.Д. Всеобщая история менеджмента: Учебное пособие.. -М.: Элима,2007,784 с. <http://www.biblion.ru/product/518508>.

Кравченко А.И. История менеджмента: [www.managementhistory.narod.ru](http://www.managementhistory.narod.ru)

Уткин Э. А. История менеджмента : [Учебник]/; Ассоц. авт. и издат. ТАНДЕМ. - М.: ЭКМОС, 2007. -224 с.

Менеджмент организации: социокультурные факторы [http://management2.ru/?page\\_id=50](http://management2.ru/?page_id=50)

Библиография модуля <http://www.riku.ru/bibl1/bibl2001.htm>



**«Мы знаем действия многих причин, но мы не знаем причин многих действий».**

**К. Колтон**

## Перечень схем.

Схема 2.1 Понятие и особенности принципов периодизации в историческом подходе

Схема 2.2 Системы периодизации в истории развития общества.

Схема 2.3 Система периодизации развития общества Л. Моргана.

Схема 2.4 Система общественно-экономических формаций К.Маркса и Ф.Энгельса.

Схема 2.5 Стадии экономического роста У. Ростоу.

Схема 2.6 Подходы к периодизации в истории менеджмента.

Схема 2.7 Управленческий континуум К. Джоржа.

Схема 2.8 Этапы развития управления.

Схема 2.9 Основные управленческие революции и их роль.

Схема 2.10 Религиозно-коммерческая революция.

Схема 2.11 Светско-административная революция.

Схема 2.12 Производственно-строительная революция в Древнем Риме и Вавилоне.

Схема 2.13 Индустриально-капиталистическая революция.

Схема 2.14 Рационально-бюрократическая революция.

Схема 2.15 Взаимоотношение между людьми и их отношение к ресурсам.

Схема 2.16 Сравнение характеристик восточной и западной культур.

Схема 2.17 Мини-кейс2

Схема 2.18 Идеограмма проверочных знаний.

# Подходы и принципы периодизации в историческом подходе

Для осмысления сложного исторического подхода в развитии общества необходима система и определенная схема, контролирующая единство построения теории и выражающаяся в определенных принципах целей периодизации основанных на:

1. **существенном многообразии в историческом развитии** (прежде всего, на базе фактического материала);
2. **субординации исторических элементов;**
3. **координации исторических элементов.**

Установление субординации и координации, как частей порядка, связывает любое исследование с решением вопросов повторяемости, регулярности или спорадическом характере явлений, возможной цикличности или периодичности исторических процессов.

Например, сложная динамическая система управления должна иметь специфическую организацию внутренних процессов, каждому из которых можно поставить в соответствие определенную длительность и степень всеобщности. В рамках всемирной истории менеджмента рассматриваемые исторические объекты рождаются в заведомо нелинейной среде. Длительно существуя, исторические системы накапливают сложность, эволюционируя, и упрощаются под влиянием деструктивных тенденций. Точная хронология начал и окончаний подобных процессов невозможна, однако необходимость унифицированной системы навигации в историческом пространстве порождает практику членения исторического времени, вследствие чего возникают понятия стадий, фаз и периодов как звеньев единой цепи.

**Схема 2.1 Понятие и особенности принципов периодизации в историческом подходе.**



# Подходы и принципы периодизации в историческом подходе

**Периодизация** как деление процессов на периоды в соответствии с определенными признаками или принципами по определению зависит от последних.

При этом необходимо отметить, что:

1. получаемые в результате периоды должны мыслиться как промежутки времени, охватывающие законченный процесс.
2. в соответствии с исторической достоверностью - ни один процесс не может быть однозначно датирован по началу или завершению, что компрометирует правомочность фиксированного временного интервала, выделение которого претендует на высокую степень объективности, а не на статус оценочного суждения.
3. грани, если даже они и существуют объективно, становятся размытыми и оспариваемыми «с обеих сторон».

**Вывод**

При подобном положении вещей ортодоксальная периодизация приемлема, скорее, для удобства запоминания исторического материала, чем для анализа весьма протяженных во времени и пространстве исторических процессов.

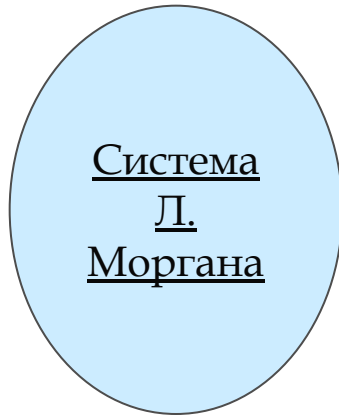
*продолж. схемы 2.1 Понятие и особенности принципов периодизации в историческом развитии*





# Подходы и принципы периодизации в историческом подходе

«Страдание и удовольствие следуют друг за другом, как ночь за днем, и только тот понимает жизнь, кто умеет примениться к их периодической смене и разумно извлекать добро из зла»  
Л. Стерн



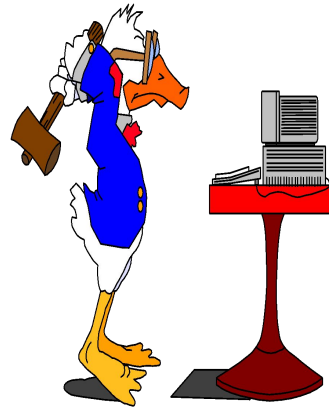
Эволюция менеджмента тесно связана с периодизацией в истории развития общества.

*Схема 2.2 Системы периодизации в истории развития общества.*

# Подходы и принципы периодизации в историческом подходе

«Какие бы ни были перевороты в жизни человека, он не боится уже упасть, когда сидит на нижней ступеньке».

**Ж. Бернард**



Основным признаком перехода от дикости к варварству является создание **гончарного искусства**.

От варварства к цивилизации – **письменность**. Каждый период разделен на три ступени: низкую, среднюю и высокую.

Схема 2.3 Система периодизации развития общества Л. Моргана.

# Подходы и принципы периодизации в историческом подходе

«Творец системы – это узник,  
который имеет притязание  
освещать мир лампой из  
мницы».  
П. Буаст

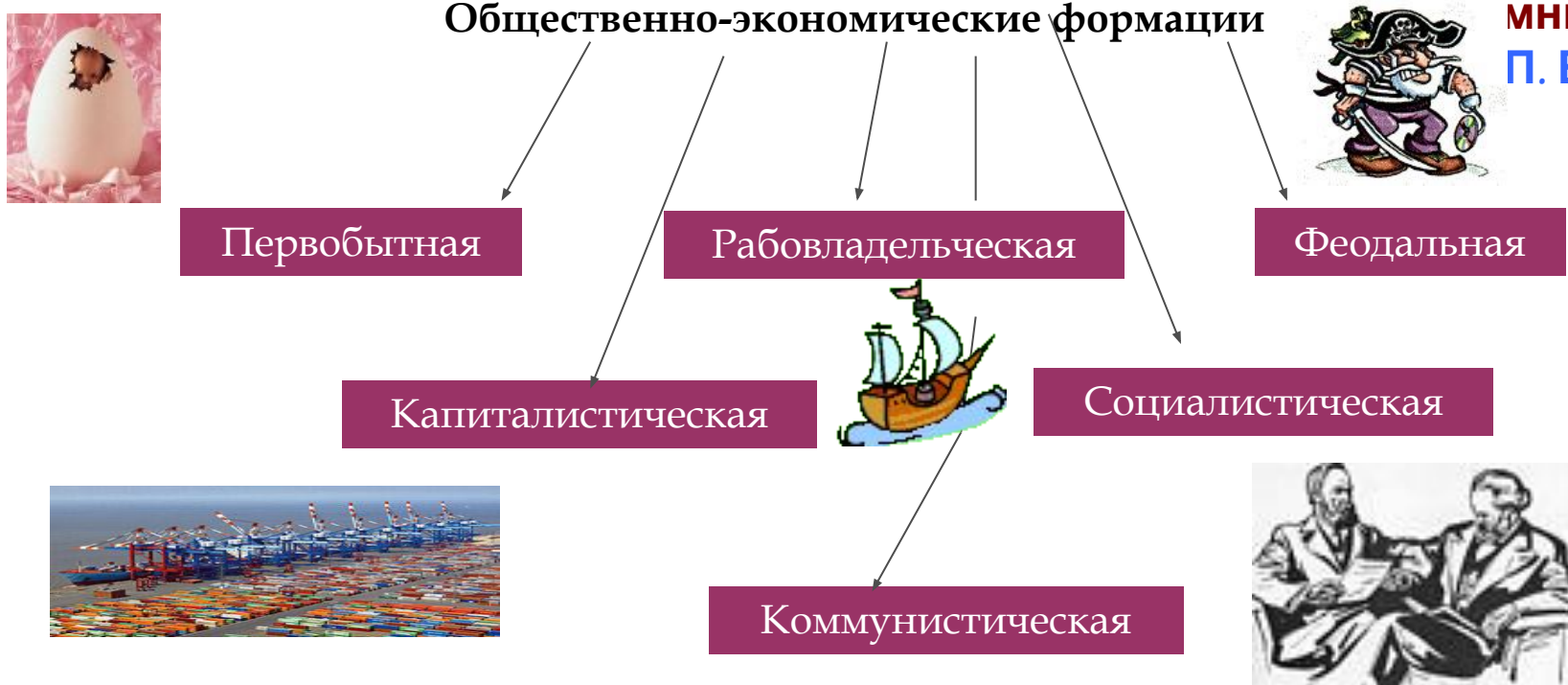


Схема 2.4 Система общественно-экономических формаций К. Маркса и Ф.Энгельса.

# Подходы и принципы периодизации в историческом подходе

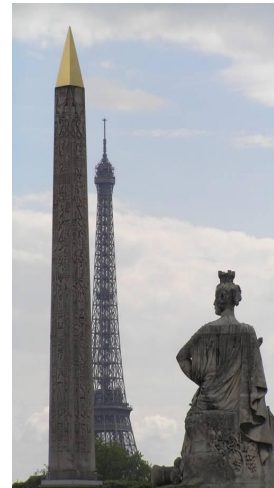
«Общество составлено из двух больших классов: из тех, у которых обедов больше, чем аппетита, и тех, у которых аппетита больше, нежели обедов».

Н. Шамфор

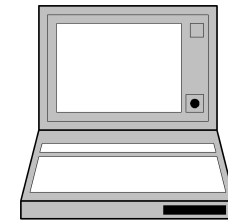
Вместо предложенного К. Марксом принципа выделения фаз развития по способам производства, У. Ростоу предложил учитывать другие экономические критерии – технологические инновации, скорость экономического роста, изменения в структуре производства и т.д.



Традиционное общество



Постиндустриальное общество



Современное общество

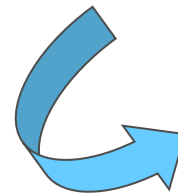
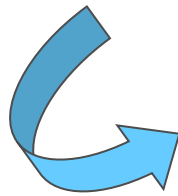


Схема 2.5 Стадии экономического роста У. Ростоу.



# Периодизация в истории менеджмента

«История учит лишь тому, что она никогда ничему не научила народы».

Фр. Гегель



Схема 2.6 Подходы к периодизации в истории менеджмента

# Периодизация в истории менеджмента

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
5000 до н.э.	Шумеры	Письменность; регистрация фактов.
4000 до н.э.	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля.
2700 до н.э.	Египтяне	Признание необходимости «честной игры». Доверительные беседы – «облегчи свою душу»
2600 до н.э.	Египтяне	Децентрализация в организации управления.
2000 до н.э.	Египтяне	Признание необходимости письменных запросов. Использование рекомендаций «штаба».
1800 до н.э.	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности



**Схема 2.7** *Управленческий континуум Клода Джоржа*



# Периодизация в истории менеджмента

{ Начало эпохи практицизма }  
6000 – 3000 гг. до н.э

{ Годы до капитализма }  
3000 - 500 гг. до н.э

{ Классическая эпоха }  
500 г. до н.э - 500 г. н.э.

{ Ранние стадии развития }  
капитализма 500 – 1400 гг.

{ Протестантский капитализм и }  
меркантилизм 1400 – 1776 гг.

{ Промышленный капитализм }  
в новом свете 1776 – 1890 гг.

{ Финансовый капитализм }  
1890 -1933 гг.

{ Национальный }  
капитализм 1933 -1950 гг.

{ Предпринимательский }  
капитализм 1950-1980 г.г.

{ Управленческий }  
капитализм 1960 – 1990 гг.

{ Информационная эра }  
2000-с/д

Роберт М. Фалмер, опираясь на периодизацию Роберта Е. Мура, предложил следующую историческую периодизацию развития управления

Схема 2.8 Этапы развития управления.





# Управленческие революции

Все управленческие революции представляют собой примеры выделения новых видов деятельности и их обособления в результате развития разделения общественного труда, сопровождаемого его ростом.

Схема 2.9 Основные управленческие революции и их роль.





# Управленческие революции

«Странное дело! Во все времена негодяи старались маскировать свои гнусные поступки преданностью интересам религии, морали и патриотизма».



**Схема 2.10 Религиозно-коммерческая революция.**

\* В результате «**религиозно - коммерческой**» революции менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превратившись позже в социальный институт и профессиональное занятие.

# Управленческие революции

«Стиль руководства должен изменяться, поскольку различны  
нужды подчиненных».

М. Вудкок



Хаммурапи  
(1792-1750 гг. до н.э.)



Свод Хаммурапи, содержащий  
285 законов

Возросла ответственность за  
выполнение работ

Управление различными  
сферами жизни общества

Введен светский стиль  
управления

Усилился контроль

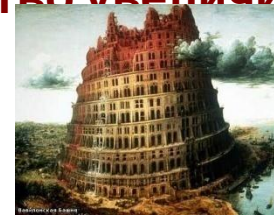
Схема 2.11 Светско - административная революция

Суть **второй революции** в управленческой мысли заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении формальной организации и регулирования отношений людей, и наконец, в зарождении основ лидерского стиля, а стало быть и методов мотивации.

# Управленческие революции

**«Государственные строители полагают, что достаточно только заложить камнями трубы, чтоб они перестали дымить. Они так и поступают, гонят дым обратно, усиливают его, сердятся вследствие этого, и совершенно не понимают, что их невежество увеличивает зло».**

**Л. Берне**



Система территориального управления Диоклетиана (316 – 234 гг. до н.э.)



Установил твёрдое правление и устранил фикцию, согласно которой император был лишь первым из сенаторов (принцепсом), и объявил себя полновластным правителем



Навуходоносор II (605-562гг. до н.э.)



Развитие системы производственного контроля на текстильных мануфактурах и в зернохранилищах.  
*Применяется и в современной текстильной промышленности.*

Строительство Вавилонской башни и «висячих» садов

**Схема 2.12 Производственно-строительная революция в Древнем Вавилоне и Риме.**



# Управленческие революции



*продолж. схемы 2.12 Производственно-строительная революция в Древнем Вавилоне и Риме*

В период **третьей революции** произошло выделение группы людей, профессионально занимающихся в сфере производства и строительства. Основным итогом третьей революции в управлении явилось соединение государственных плановых методов регулирования с производственной деятельностью.



# Управленческие революции

Схема 2.13 *Индустриально-капиталистическая революция.*



# Управленческие революции

В рамки менеджмента постепенно входят:

- планирование
- делопроизводство
- сбыт
- закупки
- совершенствование организации
- статистический анализ производства



Острейшая потребность в качественном профессиональном управлении привела к формированию нового типа «управленца» - наемного управляющего - менеджера. Позже появились первые школы бизнеса и система профессионального обучения руководителей.

В результате **четвертой революции** произошло отделение управления от собственности, от капитала, от сферы непосредственного производства и зарождение профессионального управления.

*продолж. схемы 2.13 Индустриально-капиталистическая революция.*



# Управленческие революции

**«Развитие людей – это ключевой элемент управленческой эффективности».**

**М. Рудкок**

**Пятая управленческая революция** началась в конце XIX – начале XX века и продолжалась до 70-х гг. XX в.

Развитие крупного промышленного производства

Определение должностных обязанностей и ответственности менеджеров

Разделение управленческого труда

Формирование сложных иерархических структур управления

Внедрение новых норм и стандартов



**Схема 2.14 Рационально-бюрократическая революция.**



# Управленческие революции

«Революция дает иногда в повелители таких людей, которых мы не пожелали бы иметь лакеями».

П. Буаст



**Пятая революция** ознаменовала приход новой социальной силы – профессиональных менеджеров, класса управляющих, который стал господствующим в сфере управления производством. Ее научной основой стала теория рациональной «бюрократии». Основоположником данной теории был немецкий социолог Макс Вебер, который предлагал заменить собственника, как фигуру временную, менеджером и бюрократом – государственным чиновником.



**Рационально-бюрократическая революция** развития управления связана с разделением самого управленческого труда и выделением специализированных групп управленцев, за которыми закрепились уже определенные функции. Данная революция ознаменовалась еще и как начало формирования и развития менеджмента как науки.

*продолж. схемы 2.14 Рационально-бюрократическая революция.*





# Социокультурная среда как фактор формирования и развития менеджмента

Основные социокультурные характеристики, отражающие взаимоотношения между людьми и их отношение к ресурсам.

Отношение человека к окружающей среде

Взаимоотношение людей

Природа людей (отношение к добру и злу)

Оценка степени активности

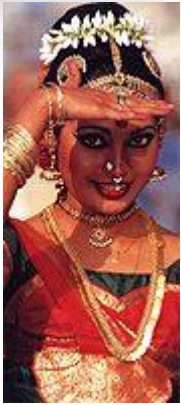
Оценка времени

Отношение к пространству



Схема 2.15 Взаимоотношение между людьми и их отношение к ресурсам.

# Социокультурная среда как фактор формирования и развития менеджмента



Для восточной культуры-характерен природоцентризм. Человек - не центр, не точка отсчета, а элемент целостной системы "природа - культура".

Восточная культура	Западная культура
Синтетическая	Аналитическая
Коллективистская	Индивидуалистическая
Кооперативная	Конкурентная
Непротиворечивая	Противоречивая
Неопределенная	Точная
Личная	Безличная
Фракционно мыслящая	Общественно мыслящая
Предпочитающая нечеткое соглашение	Предпочитающая контраст
Вторгающаяся в частный мир человека	Уважающая частный мир человека
Релятивная	Абсолютная
Эмоциональная	Интеллектуальная
Гармоническая	Аргументационная
Конформистская	Эгоцентричная
Нелогическая	Логическая



В западной культуре считается, что управление эмоциями дело весьма сложное и дается с большим трудом.

**Схема 2.16** Сравнение характеристик восточной и западной культур.



# Формы самоконтроля знаний

**А**втор этих строк любит в «белые ночи» прогуливаться по улицам и набережным г. Санкт-Петербурга. В этом самом северном мегаполисе планеты во многих исторических местах наблюдается мистическая связь между эпохами и культурами.

Вот знаменитые сфинксы на набережной реки Невы (жаль, что нет рядом таинственного египетского дома что на улице Захарьевская д.23), а это Восточный факультет СПб государственного университета, где готовят студентов по ассириологии и египтологии. На стрелке Васильевского острова - Ростральная колонна (от лат. rostrum – нос корабля) – отдельно стоящая колонна, украшенная носами кораблей или их скульптурными изображениями. Традиция использовать в качестве элемента парадных сооружений ростры вражеских кораблей существовала в Древнем Риме. Мой путь проходит мимо Государственного Эрмитажа, где собрана одна из крупнейших коллекций, насчитывающая около трех миллионов произведений искусства и памятников мировой культуры, начиная с каменного века и до нашего столетия. Все что изучалось в данном модуле можно воочию понять и ощутить через непосредственное ознакомление с этими коллекциями. Неслучайно, одной из форм процесса обучения в СПб филиале РТА являются практические занятия непосредственно в Эрмитаже, ибо таможенникам надо знать и уметь профессионально защищать вывоз культурных ценностей. Сегодня мой путь короток - до площади Искусств, где находится Российский этнографический музей. Коллекционное собрание РЭМ состоит из 500 000 подлинных вещевых памятников и фотографий по традиционной культуре 158 народов России и сопредельных стран Восточной Европы, Кавказа и Центральной Азии. Именно здесь, как и прежде, сегодня состоится вручение дипломов о высшем образовании выпускникам СПб филиала Российской таможенной академии. Это тоже очень символично и правильно, ибо когда сам ощущаешь связь времен и дыхание социокультурных факторов, то по иному начинаешь осознавать ценность полученных знаний, которые создавались не одной сотней поколений разных культур мира.

Согласитесь, что сегодня каждый читатель может сам составить такой же своеобразный дайджест об обычном маршруте по проспектам, площадям и улицам нашего города, в чем я и желаю успеха.

# Формы самоконтроля знаний

«Короли уходят, а народы остаются».

В. Гюго

ТЕСТ	ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ
<p><b>1. Согласно чьей системе развития человечество проходит три периода (дикость, варварство, цивилизация)?</b></p> <p>1.1 Моргана</p> <p>1.2 Мэйо</p> <p><input type="checkbox"/> Ростоу</p> <p><input type="checkbox"/> Маркса, Энгельса</p> <p><b>2. Какая управленческая революция принадлежит эпохе Хаммурапи?</b></p> <p>2.1 Религиозно-коммерческая</p> <p>2.2 Светско-административная</p> <p>2.3 Производственно-строительная</p> <p>2.4 Индустриально-капиталистическая</p>	<p>1. Какова основная идея теории рациональной бюрократии?</p> <p>2. На каком этапе развития началось формирование и развитие менеджмента как науки?</p> <p>3. Охарактеризуйте основные управленческие революции</p>

Схема 2.18 Идеограмма проверки знаний.





# Формы самоконтроля знаний

## Самостоятельное эссе-рассуждение к семинару

1. Какие недостатки имеют изложенные выше системы периодизации в истории развития общества и выявите особенности и отличие менеджмента (управления) в этих системах?
2. Проанализируйте «управленческий континуум» К.Джоржа, разделите этот континуум на свои крупные этапы (до 10) и дайте название этих этапов.
3. На какие социокультурные взаимоотношения между людьми следует обратить внимание при осуществлении таможенной деятельности и почему?

**«Пределы наук походят на горизонт: чем ближе подходят к ним, тем более они отодвигаются».**  
**П. Буаст**

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИЙ И ШКОЛ МЕНЕДЖМЕНТА

### Элементы модуля.

1. Современная хронология развития теорий и школ менеджмента.
2. Вклад в науку менеджмента различных школ и подходов.
3. Современные подходы в менеджменте.
4. Формы самоконтроля знаний.

### Хрестоматия.

Василевский А.И. История менеджмента: <http://www.ido.edu.ru>

Кравченко А.И. История менеджмента: [www.managementhistory.narod.ru](http://www.managementhistory.narod.ru)

Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента – СПб.: Изд. СПбГУ, 2001.

Петров В.В. Школы менеджмента: учебное пособие/ Электронная книга (CD-диск). – М.: ИД «Равновесие», 2006.

Уткин Э. А. История менеджмента: Учебник/ Ассоц. авт. и изд. ТАНДЕМ. -М.: ЭКМОС, 2007.-224 с.

Хронология развития знаний по управлению организацией: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=001858>

### Перечень схем.

Схема 3.1 Этапы развития современного менеджмента.

Схема 3.2 Школа научного менеджмента и классическая школа .

Схема 3.3 Школы человеческих отношений и поведенческих наук.

Схема 3.4 Количественный и процессный подходы.

Схема 3.5 Системный и ситуационный подходы.

Схема 3.6 Информационный и синергетический подходы.

Схема 3.7 Современные теории и концепции в менеджменте.

Схема 3.8 Мини-кейс

Схема 3.9 Идеограмма проверочных знаний.




# Современная хронология развития теорий и школ менеджмента



Основные направления научной мысли (школы и подходы)	Годы трех столетий									
	1886	20-е	30-е	40-е	50-е	60-е	70-е	80-е	90-е	2009
<u>Научный менеджмент и классическая школа</u>	■	■	■	■	■					
<u>Школа человеческих отношений и поведенческие науки</u>			■	■	■	■				
<u>Количественный и процессный подходы</u>					■	■	■	■		
<u>Системный и ситуационный подходы</u>							■	■	■	■
<u>Информационный и синергетический подходы</u>								■	■	■

Схема 3.1 Этапы развития современного менеджмента.





# Современная хронология развития теорий и школ менеджмента

**Закономерность в развитии управленческой мысли состоит в том, что:**

- **во-первых**, каждая последующая школа возникала и сменяла предыдущую вследствие диалектических противоречий, возникавших в последней и неразрешимых ею проблем (аналог теоремы Геделя о неполноте – всеобщий характер);
- **во-вторых**, первопричиной противоречий всегда являлся человек или человеческое сообщество, точнее, значение, которое придавалось человеческому фактору в исследованиях соответствующей школы (конкретно-предметный характер)

*продолж. схема 3.1 Этапы развития современного менеджмента.*





# Вклад в науку менеджмента различных школ и подходов

«Когда много рулевых – быть кораблю на рифах». Старая истина

Научный менеджмент и классическая школа  
(Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Гантт,  
Ф. и Л. Гильберты, М. Вебер,  
А. Файоль, Г. Эмерсон)



Основные идеи, используемые в современном менеджменте:

- Научный подход к менеджменту и принципы управления
- Анализ способов выполнения работ с целью совершенствования управления
- Оплата труда как важнейший элемент мотивации работающих



**Схема 3.2** Школа научного менеджмента и классическая школа в современном менеджменте.

# Вклад в науку менеджмента различных школ и подходов

Школы человеческих  
отношений и  
поведенческих наук  
(Э. Мэйо, А. Маслоу,  
М. Фоллетт,  
Д. Макгрегор)



**«Многому я научился у своих наставников, еще больше у своих товарищей, но более всего у своих учеников».**

**Талмуд**

*Основные идеи, используемые в современном менеджменте:*

- Использование в менеджменте факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства
- Исследование поведения людей в организациях
- Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам

Схема 3.3 Школы человеческих отношений и поведенческих наук.

# Вклад в науку менеджмента различных школ и подходов

**«Недостаток ума нельзя восполнить  
достатком техники.»**

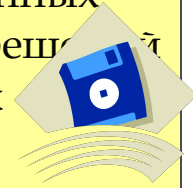
**Прянишников**



**Количественный  
и процессный  
подходы**  
(К. Шеннон, У.  
Ньюман,  
Дю Понт,  
Д.Форрестер)

*Основные идеи, используемые в  
современном менеджменте:*

- Использование количественных измерений при принятии решений
- Использование в решениях информационных систем управления, АСУ, АСУТП и вычислительной техники



**Схема 3.4 Количественный и процессные подходы.**

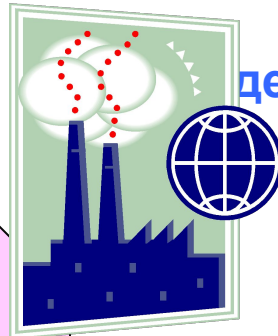


# Вклад в науку менеджмента различных школ и подходов



«Дай сотрудникам максимальную свободу для достижения целей системы».

декс делового поведения руководителя



Системный и  
ситуационный  
подходы

(П. Друкер, А. Слоун,  
Д. Белл, Г. Саймон,  
Э. Петерсон)

*Основные идеи, используемые в современном менеджменте:*

- Рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных частей
- Значение окружающей среды и обратной связи для достижения успеха организации
- Принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов



Схема 3.5 Системный и ситуационный подходы.





# Вклад в науку менеджмента различных школ и подходов

«При согласии и малые дела вырастают в большие, при разногласии и большие распадаются».

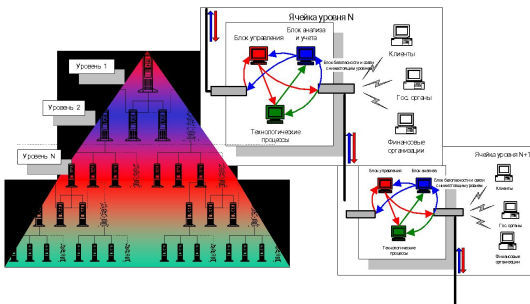
Саллюстий



**Информационный  
и  
синергетический  
подходы**  
(М. Порат, Г. Хакен)

*Основные идеи, используемые в современном менеджменте:*

- Информационный подход, в котором менеджмент рассматривается как процесс принятия решений в информационной среде
- Синергетический подход, когда происходит самоорганизация какой-либо системы в условиях ее интеграции и взаимодействия с внешней средой



**Схема 3.6 Информационный и синергетический подходы.**

# Современные подходы в менеджменте

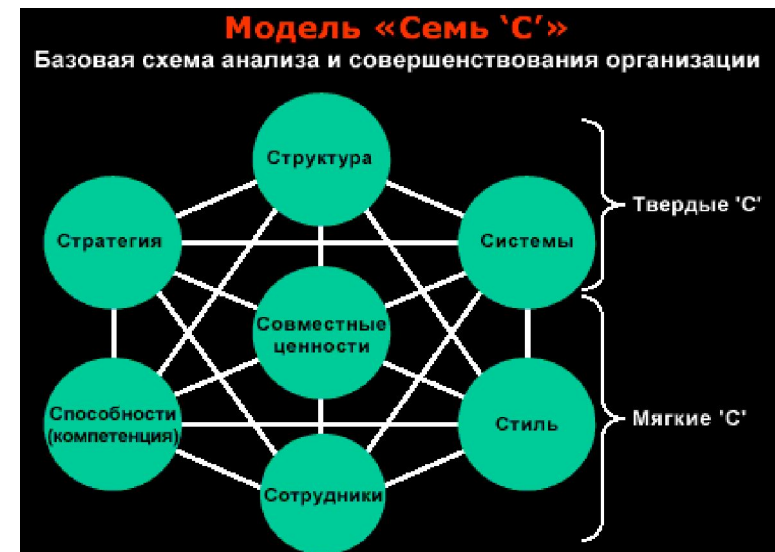
## Теория «7S»

**Основоположники:** Томас Питерс, Роберт Уотерман.

Теория 7S является инструментом управленческого анализа и деятельности. Она была разработана группой специалистов из Гарвардской и Стэнфордской школ бизнеса и консультантов из фирмы McKinsey & Company. 7S - это рамки для анализа эффективности организаций. Они представляют собой семь элементов, ключевых для успеха организации - это: стратегия, структура, системы, стиль, способности, сотрудники и совместные ценности. Изменение хотя бы одного из элементов требует соответствующего изменения остальных.

«Теория и практика образуют одно целое, и, как душа и тело, они зачастую не согласны между собою».

Мария Эшенбах



*Схема 3.7. Современные теории и концепции в менеджменте.*

# Современные подходы в менеджменте

## Теория «Z» Уильяма Оучи

Использование middle-менеджмента как инициатора и движущей силы решения проблем



Превращение топ-менеджмента из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений



Акцент на движении информации и инициативы снизу вверх

Принятие решений на основе консенсуса

Повышенное внимание к благополучию сотрудников



*продолж. Схемы 3.7 Современные теории и концепции в менеджменте.*



# Современные подходы в менеджменте

## Теория «Хаоса» Билла Вильямса



*продолж. Схемы 3.7 Современные теории и концепции в менеджменте.*

**Теория хаоса** гласит, что сложные системы чрезвычайно зависимы от первоначальных условий и небольшие изменения в окружающей среде ведут к непредсказуемым последствиям.





# Современные подходы в менеджменте



## Теория «Случайности»



**Теория «Случайности»** заключается в том, что воздействия, факторы сред или цены на рынке изменяются случайным образом.

У людей есть память, например, они помнят прошлые цены, и их память оказывает влияние на их решения о покупке и продаже. Память помогает создать поддержку и сопротивление для рыночных цен. Сторонники **теории случайности** отрицают влияния нашей памяти на наше поведение в настоящем.

В противоположность абсолютизму ранних теорий менеджмента **«теория случайности»** используется многими учебными заведениями для достижения гибкости в управленческой практике. Основа ее - ситуационный подход, когда менеджеры отождествляют свои методы с внешними и внутренними ситуационными изменениями СМИ.

*продолж. Схемы 3.7 Современные теории и концепции в менеджменте*



# Современные подходы в менеджменте



**«Все приходит вовремя для того, кто умеет ждать»**

**Кутузов М.И.**

## Теория «Тайм-менеджмента»



**Тайм-менеджмент**, управление временем,, организация времени – наука о методах определения, что для человека важно и на что в первую очередь следует потратить время.

**Управление временем** включает в себя инструменты и методики планирования времени, обычно с целью увеличения эффективности его использования в личных или корпоративных целях. Эти методики (иногда противоречивые) представлены в ряде книг, материалах семинаров и курсов. Общими в них являются список задач (to-do list), постановка целей и приоритетов.



продолж. Схемы 3.7 Современные теории и концепции в менеджменте



# Современные подходы в менеджменте

## Теория «Конкурент-менеджмент»

**Региональный аспект** теории конкурент-менеджмента заключается в том, что на любой из тех территорий, где начинают разворачиваться работы по созданию общей системы конкурент-менеджмента, выделяются три большие группы предприятий:

- ❖ предприятия конкурентоспособные,
- ❖ предприятия, находящиеся в критической фазе своей конкурентоспособности,
- ❖ предприятия неконкурентоспособные.



**Организационно-деятельностный аспект** теории конкурент-менеджмента заключается в проведении работ, направленных на структурирование среды деятельности каждого из конкурентно перспективных предприятий путем выявления в ней, с одной стороны, возможно более полного перечня текущих и потенциальных конкурентов предприятия, а также деловых партнеров (с разбивкой их на поставщиков и покупателей) и политических союзников каждого из этих конкурентов.

*продолж. Схемы 3.7 Современные теории и концепции в менеджменте*



# Формы самоконтроля знаний

**О том, что кризис - это не только проблемы и хаос, но и новые возможности, слышать приходится довольно часто. Но лучше всего это утверждение иллюстрируют примеры из истории менеджмента.**

Экономические потрясения никак не помешали многим компаниям и предприимчивым менеджерам разглядеть новые возможности и заработать миллиардные состояния. Возможно, именно сейчас используя новые инновационные возможности и подходы в менеджменте, и вам предоставляется шанс стать по-настоящему состоятельным человеком?

Чтобы построить высокодоходный бизнес, далеко не всегда нужен значительный стартовый капитал. Примеры Чарльза Уайли и Джеймса Райдера доказывают, что маленький частный бизнес способен превратиться в империю. Главное - проявить смекалку.

Во времена депрессии 1807-1814 годов Чарльз Уайли открыл маленькую частную типографию и книжный магазинчик на Манхеттене. Стремясь выжить, Уайли заключил партнерское соглашение с более крупным издателем Корнелиусом Ван Винклем. Вместе им удалось превратить типографию и магазин в место встреч талантливых писателей. Впоследствии именно у них были опубликованы книги таких авторов, как Фенимор Купер, Эдгар Алан По и Вашингтон Ирвинг. Компания, получившая имя John Wiley & Sons, постепенно, но уверенно расширялась, правильный выбор авторов увеличивал ее доходы. Сейчас ее капитализация на Нью-Йоркской бирже составляет \$2 млрд.

Когда наступила великая депрессия 1929-1939 годов, Джеймс Райдер оставил работу в строительной компании во Флориде и купил за \$125 небольшой грузовик, чтобы возить на нем мусор с пляжей Майямы и «челноком» доставлять стройматериалы на Палм Бич. Через два года он купил еще несколько грузовиков и начал сдавать их компаниям в аренду. В свете кризиса грузовики стали соперничать по популярности с железнодорожным сообщением, когда надо было доставлять грузы. По мере развития дорог развивался и бизнес Райдера - теперь это международная компания Ryder Systems с капитализацией \$2,1 млрд.

А какие на Ваш взгляд теории, подходы и практические действия помогут бизнесу и таможне сегодня не только выжить, но и успешно продолжать развиваться?

**Схема 3.8 Мини-кейс3.**





# Формы самоконтроля знаний

ТЕСТ	ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ
<p><b>1. Какова одна из основных позиций школы человеческих отношений?</b></p> <p>1.1 Акцент на иерархичность власти</p> <p>1.2 Усиление методов управления</p> <p>1.3 Увеличение внимания к социальным потребностям человека</p> <p>1.4 Отказ от признания неформальной стороны организации</p> <p><b>2. Представителем школы бихевиоризма является...</b></p> <p>2.1 А. Маслоу</p> <p>2.2 Ф. Тейлор</p> <p>2.3 Г. Саймон</p> <p>2.4 Д. Форрестер</p>	<p>1. Назовите основные школы менеджмента.</p> <p>2. Какие основные идеи синергетического подхода используются в современном менеджменте?</p> <p>3. Какие события XX века можно считать основополагающими для развития менеджмента?</p>

Схема 3.9 Идеограмма проверки знаний



# Формы самоконтроля знаний

**«Людьми управляют больше с помощью их пороков, нежели добродетелей».**

Самостоятельное эссе-рассуждение к семинару **Наполеон**

1. Как можно охарактеризовать менеджмент на современном этапе развития человечества?
2. Дайте краткий прогноз развития менеджмента до 2020 года?
3. Какие современные теории и концепции наиболее востребованы в таможенной деятельности?

*продолж. схемы 3.9 Идеограмма проверки знаний.*



## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

### Элементы модуля.

1. Социально-экономические системы: понятие; классификация и свойства.
2. Определение роли человека в представлении среды и системы.
3. Методы и исследование управления социально-экономических систем.
4. Системы управления организацией.
5. Формы самоконтроля знаний.

### Хрестоматия.

Коротков Э.М. Исследование систем управления: Учебник.- М.: ООО Изд.-консалтинговая компания «Деко», 2000.

Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. - М.: МПСИ, 2005. - 584 с.

Сухарев М. В. Эволюционное управление социально-экономическими системами. - Петрозаводск: КарНЦ РАН, 2008.

### Перечень схем.

Схема 4.1 Понятие и классификация систем.

Схема 4.2 Сущность и свойства социально-экономических систем.

Схема 4.3 Цели и виды социально-экономических систем.

Схема 4.4 Роль человека в представлении среды и системы.

Схема 4.5 Эволюция взглядов на оценочный «механизм» качества системы.

Схема 4.6 Экономические методы управления.

Схема 4.7 Социальные методы управления

Схема 4.8 Исследование управления в социально-экономических системах.

Схема 4.9 Элементарная система управления.

Схема 4.10 Система управления организацией.

Схема 4.11 Мини – кейс4

Схема 4.12 Идеограмма проверочных знаний.

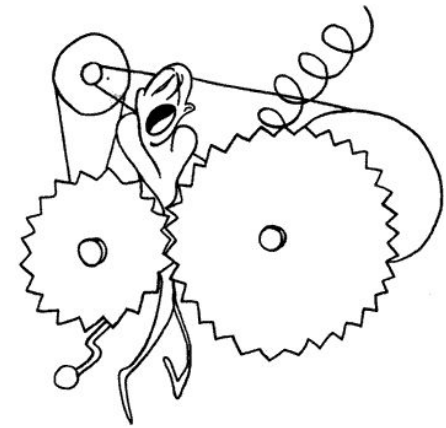


# Социально-экономические системы: понятие; классификация и свойства

**Система** (греч.) - целое, составленное из частей соединение, структурная упорядоченность и взаимосвязи.

*Общее определение* системы состоит в том, что система есть идущий процесс. Более *полное определение*: система как набор объектов, имеющих данные свойства и набор связей между объектами и их свойствами.

*Конкретное определение*: система есть средство, с помощью которого выполняется процесс решения проблемы.



**СИСТЕМА**

© Товарищ У  
www.tov.lenin.ru



# Социально-экономические системы: понятие; классификация и свойства

**Социально-экономическая система** — это совокупность ресурсов и экономических субъектов, образующих единое целое (социально-экономическую структуру), взаимосвязанных и взаимодействующих между собой в сфере производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг, востребованных во внешней среде.

## Свойства социально-экономической системы

1. **Целостность**, которая означает, что изменение любого компонента системы влияет на ее другие компоненты и приводит к изменению системы в целом. Такое явление можно, например, проследить в случае диалектического взаимодействия производительных сил и производственных отношений, когда при смене средств производства меняются соответственно производственные отношения и система в целом. То есть, мы в данном случае имеем дело с взаимозависимостью компонентов экономической системы.
2. **Иерархичность**. Это значит, что каждая система может быть рассмотрена как элемент более высокого порядка. К примеру, экономика России, как переходная, может быть рассмотрена в качестве одного из элементов мир-системы.
3. **Интегративность**, которая предполагает, что система в целом обладает свойствами, отсутствующими у ее элементов (к примеру, разделение труда, которое возможно только при наличии некоторого количества производителей). Верно и обратное, то есть, элементы могут обладать свойствами, которые не присущи системе в целом.

## Схема 4.2 Сущность и свойства социально-экономических систем



# Социально-экономические системы: понятие; классификация и свойства

Главной целью управления социально-экономической системой является повышение уровня качества жизни граждан, т.к. человек является существом, наделенным духовностью, качество его жизни определяется материальными и духовными благами – всем тем, что составляет сущность человека.

## Виды социально-экономических систем

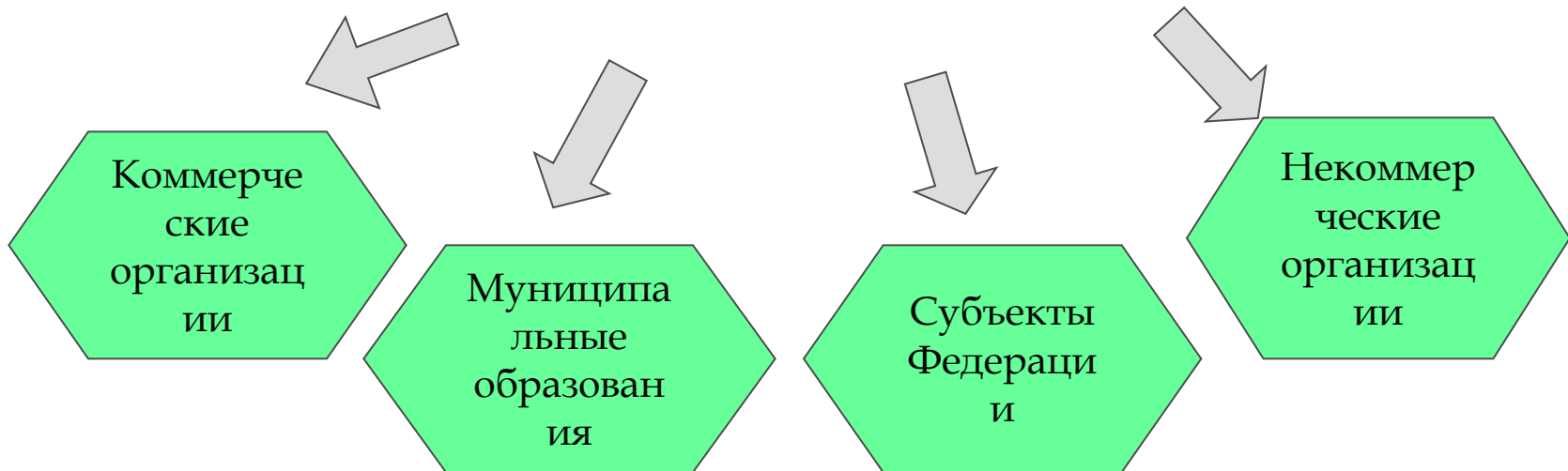


Схема 4.3 Цели и виды социально-экономических систем

# Определение роли человека в представлении среды и системы



Схема 4.4 Роль человека в представлении среды и системы (по М. Алексеевой)

# Определение роли человека в представлении среды и системы



**Схема 4.5** Эволюция взглядов на оценочный «механизм» качества системы





# Методы и исследования управления социально-экономических систем

**«Рынки, так же как парашюты, сбрасывают только, если  
они открыты».**  
Хльмут Шмидт

Плановое ведение хозяйства
Хозяйственный расчет
Оплата труда
Рабочая сила
Рыночное ценообразование
Ценные бумаги
Налоговая система
Формы собственности
Фазы воспроизводства товара

Схема 4.6 Экономические методы управления

# Методы и исследования управления социально-экономических систем

**«Экономика есть искусство удовлетворять безграничные потребности при помощи ограниченных ресурсов»**

**Аоренс Питер**

**Позитивное воздействие экономических методов управления.**

- Плановое ведение хозяйства
- Развитие хозяйственного расчета
- Рост заработной платы
- Развитие системы премирования из прибыли
- Поощрение роста материальных потребностей
- Развитие социального и медицинского обеспечения

*продолж. схемы 4.6 Экономические методы управления*



# Методы и исследования управления социально-экономических систем

**«Спад –это когда ваш сосед теряет работу, кризис – когда работу теряете ВЫ»**

**Негативное воздействие экономических методов управления.**

**Гарри Трумэн**

- Бесплановое ведение хозяйства
- Ликвидация хозяйственного расчета
- «Замораживание» заработной платы
- Ликвидация системы премирования из прибыли
- Игнорирование роста материальных потребностей
- Игнорирование социального и медицинского обеспечения
- Сверхпотребление в кредит - финансовый кризис

*продолж. схемы 4.6 Экономические методы управления*

# Методы и исследования управления социально-экономических систем



Схема 4.7 Социальные методы управления



# Методы и исследования управления социально-экономических систем

**Исследование** – это вид деятельности направленный на:



*Схема 4.8 Исследование управления в социально-экономических системах*

# Системы управления организацией

«Для того чтобы система работала она должна быть **простой**»

Неизвестный автор

Система управления определяется заданием системных объектов.



Схема 4.9 Элементарная система управления

# Системы управления организацией

«Любой системный администратор знает: самый страшный вирус всегда сидит перед монитором».

Компьютер

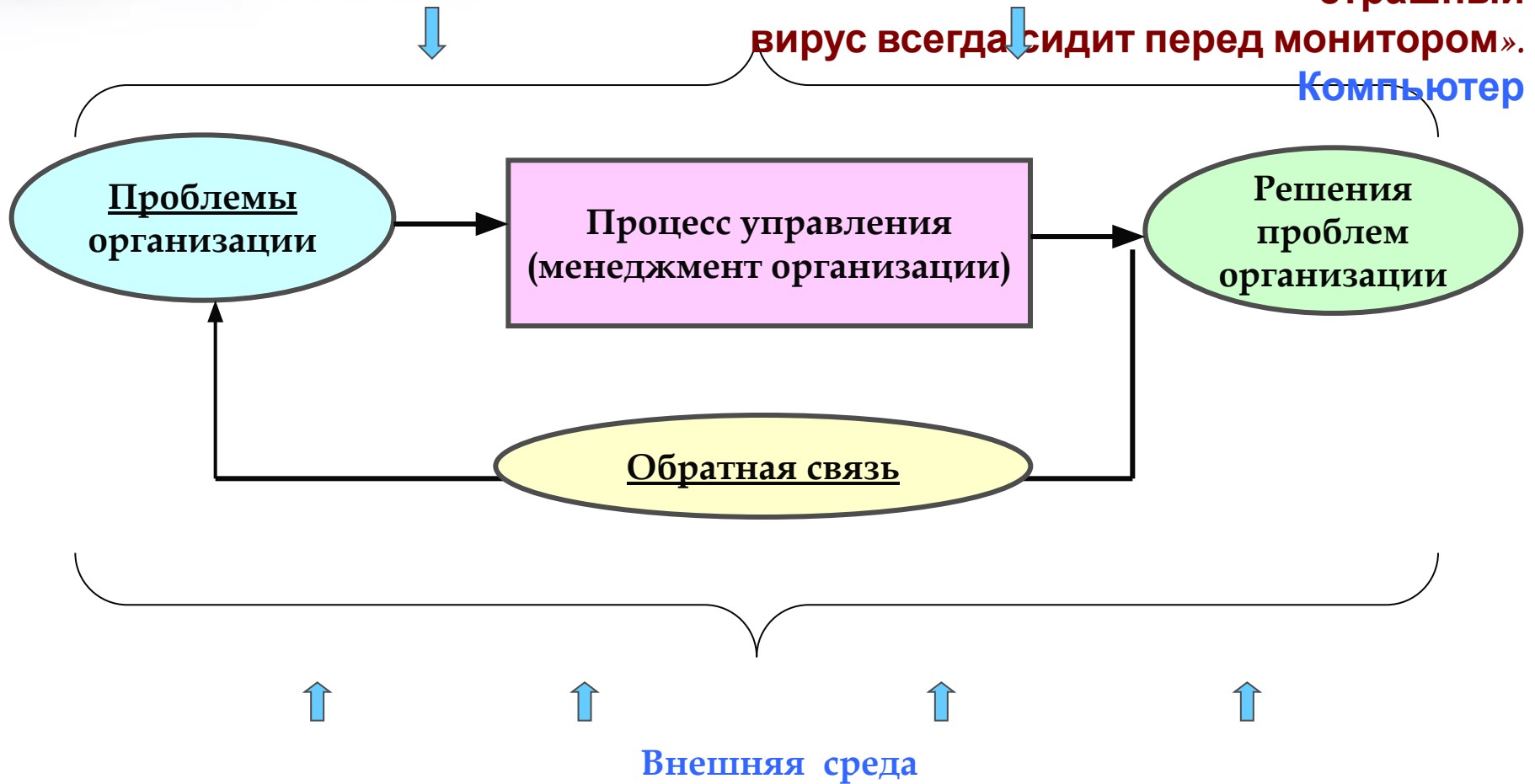


Схема 4.10 Система управления организацией

# Формы самоконтроля знаний

## *Дружба – дружбой, а бизнес – врозь.*

В 2005 году два лучших друга – Артем и Виктор решили организовать бизнес по розничной торговле одежды эконом-класса. Идея была в том, чтобы предлагать недорогую, но качественную одежду из Финляндии, России, Чехии для девушек и женщин со средним уровнем достатка. Сеть магазинов женской одежды назвали «Assol'». Все сложилось очень удачно и дела пошли в гору. Обязанности между закадычными друзьями были поделены следующим образом: Виктор занимается системой управления, в т.ч. административной деятельностью, а Артем финансированием. К 2008 году бизнес значительно расширился и начал приносить хорошую прибыль. Вроде бы ничего не предвещало беды, но на третьем году жизни бренда «Assol'» между партнерами стал назревать конфликт.

Управленческое поведение Виктора ужесточалось пропорционально растущей прибыли и «замораживанием» зарплаты в связи с кризисом. Если в компании возникали конфликтные ситуации по этому вопросу между сотрудниками, то Виктор грубо подавлял их и этим только усугублял. В «Assol'» начали распространяться отрицательные слухи и недовольство поведением начальника. Артем был компетентен в области управления и видел, что дела далеки от идеальной картины и хотел помочь как Виктору, так и компании. Он начал предлагать другу различные административные способы по улучшению системы управления. Но Виктор принимал предложения компаньона холодно и вообще не хотел, чтобы Артем каким-либо образом вникал в дела управления. Кроме того, Виктор просто перестал посвящать партнера в дела компании, а на вопросы Артема о бизнесе, отвечал, что он все контролирует и не надо ему в этом помогать. «Зачем тебе это нужно, я этим занимаюсь, а ты просто получай дивиденды», - так отвечал Виктор на вопросы партнера о положении дел. Конечно, Артема не устраивала такая ситуация и однажды он резко высказал Виктору, что он о нем думает.

В итоге, вместо выживания или развития бизнеса партнеры решили его закрыть и закончить на том, как дружбу, так и совместное дело.

В чем же были ошибки друзей и как можно их урегулировать различными методами управления? Какие проблемы Вы видите на входе системы организации и как их надо было решать путем исследования управления?





# Формы самоконтроля знаний

ТЕСТ	ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ
<p><b>1. Система – это ...</b></p> <p>1.1 Средство, с помощью которого выполняется процесс решения проблем</p> <p>1.2 Целое, составленное из частей соединение</p> <p>1.3 Структурная упорядоченность и взаимосвязи</p> <p>1.4 Всё вышеперечисленное</p> <p><b>2. Элементарная система состоит из...</b></p> <p>2.1 Процесса, решения и цели</p> <p>2.2 Входа, процесса и выхода</p> <p>2.3 Результата и воздействия внешней среды</p> <p>2.4 Нет ответа</p>	<p>1. Назовите и охарактеризуйте основные элементы системы?</p> <p>2. Дайте сущность системы управления организацией?</p> <p>3. В чем заключается эволюция взглядов на оценочный «механизм» качества систем?</p> <p>4. Нарисуйте схему системы управления в таможенной деятельности?</p>

# Формы самоконтроля знаний

## Самостоятельное эссе-рассуждение к семинару

1. В чем сущность и проблема системы «человек-человек» и «человек-машина» в таможенном деле?
  
2. В чем заключаются основные противоречия искусственных и естественных систем?
  
3. К чему приводят такие негативные последствия как мировой финансовый кризис в менеджменте предприятия?

Схема 4.12 Идеограмма проверки знаний

## ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНО - ГОСУДАРСТВЕННЫХ СИСТЕМ

### Элементы модуля.

1. Типы моделей социальных государств.
2. Характерные особенности различных типов моделей.
3. Формы самоконтроля знаний.

### Хрестоматия.

Белоусов А. Международный менеджмент: Учебник, 2-е изд. – М.: Экономика, 2007.

Василевский А.И. История менеджмента: <http://www.ido.edu.ru>

Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – 6-е изд. – М.: Академический проспект, 2007.

Шамхалов Ф.И. Государство и экономика. Основы взаимодействия. Учебник.- Модели менеджмента ведущих корпораций: комплект 4-х книг. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.  
М.: Экономика, 2008

Типы и модели экономических систем <http://www.abc-people.com/typework/economy/econo-3.htm> ;  
<http://method.volny.edu/data/soc/1/1.htm>

### Перечень схем.

Схема 5.1 Типы моделей социальных государств.

Схема 5.2 Особенности либеральной модели.

Схема 5.3 Особенности консервативной модели.

Схема 5.4 Особенности социально-демократической модели.

Схема 5.5 Особенности модели регулируемого корпоративного капитализма.

Схема 5.6 Мини-кейс5.

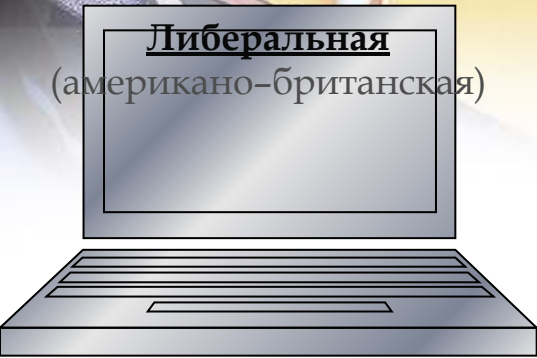
Схема 5.7 Идеограмма проверочных знаний



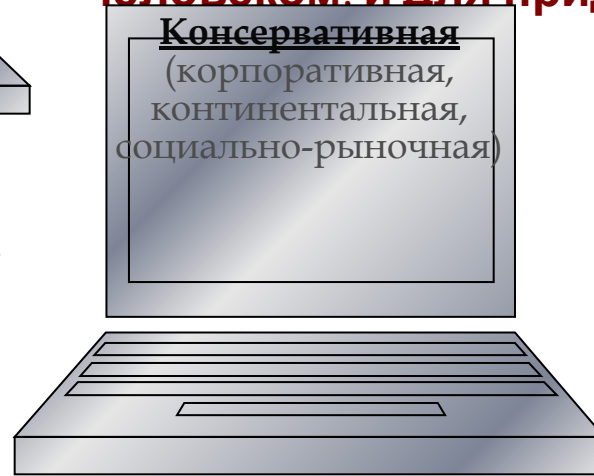
# Типы моделей социальных государств

**«Государство – не что иное, как намордник для усмирения плотоядного животного, называющегося человеком. и для придания ему отчасти травоядного характера».**

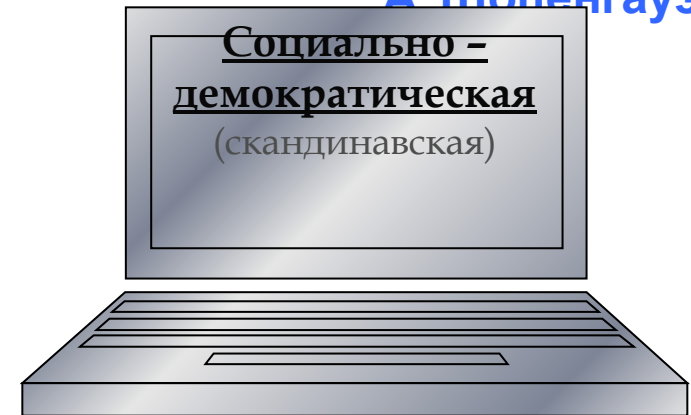
**А Шопенгауэр**



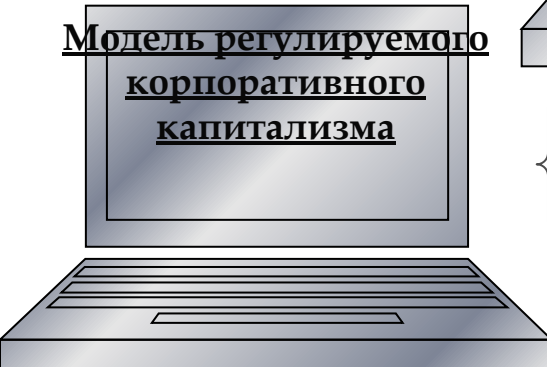
США, Гонконг, Новая Зеландия, Великобритания, Канада, Австралия, Швейцария, Ирландия



Германия, Франция, Италия



Швеция, Финляндия, Дания, Норвегия



Япония



**Модель Китая** - это внедрение многоукладной экономики; реформа ценообразования (введены 3 уровня цен: твердые государственные, подвижные договорные и свободные рыночные); переход в деревне к системе «договорного» подряда; политика «открытых дверей».

**Схема 5.1** Типы моделей социальных государств.



# Характерные особенности различных типов моделей



**«Идеи – это капиталы, которые приносят проценты лишь в руках таланта».**



Билл Гейтс



Схема 5.2 Особенности либеральной модели.



# Характерные особенности различных типов моделей

**Даже ад, вероятно, имеет своих консерваторов, которые, заняв лучшие места и боясь потерять их, противятся всяким новшествам.**

**П. Бови**

Сильная позиция государства в перераспределении бюджетных отчислений на социальные мероприятия

Социально-ориентированная рыночная экономика нацелена на выполнение как экономических, так и неэкономических целей, используя широкий диапазон инструментов экономической и социальной политики.

Преобладание системы страховой защиты над материальной поддержкой государства

Два типа пособий по социальной помощи: социальное страхование и соц.помощь по принципу индивидуального подхода

«Самоуправляемость» страховых касс, находящийся в совместном введении владельцев предприятий и влиятельных профсоюзов

Пропорциональная зависимость величины социальных пособий от трудовых доходов и от размеров отчислений на страховые платежи



Схема 5.3 Особенности консервативной модели.

# Характерные особенности различных типов моделей



**«Общество походит на улей: нельзя подходить к нему часто без того, чтобы не быть ужаленным»**

**П. Буаст**

Социальное обеспечение

Ведущая роль государства в СЗН

Регулирование трудовых отношений

Перераспределение доходов

Защита прав инвалидов

Всеобщность и доступность

Развитый государственный сектор

Приоритетные задачи государственной социальной политики: выравнивание уровня доходов населения и всеобщая занятость

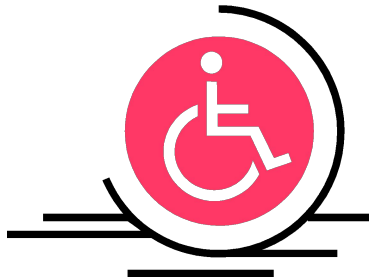


Схема 5.4 Особенности социально-демократической модели.



# Характерные особенности различных типов моделей

**Японская модель** — это модель регулируемого корпоративного капитализма, в которой благоприятные возможности накопления капитала сопрягаются с активной ролью государственного регулирования в сферах программирования экономического развития, структурной, инвестиционной и внешнеэкономической политики и с особым социальным значением корпоративного начала.



В общем, виде эти цели можно сформулировать следующим образом:

- обеспечение экономического роста и экономической стабильности;
- социальная обеспеченность и социальная справедливость;
- содействие конкуренции;
- обеспечение политической стабильности.



*Схема 5.5 Особенности модели регулируемого корпоративного капитализма (Японской модели).*





# Формы самоконтроля знаний

## Глобальная экспансия компании *McDonald's* и ее адаптация в различные модели социальных государств

Компания *McDonald's*, ставшая буквально легендарной в силу всемирного обеспечения качественным и полноценным быстрым питанием, победно пронесла свои «золотые арки» в десятки стран мира. Несмотря на наличие более 12 000 «торговых точек» в США, рост объема продаж замедляется и в конце 1980-х гг. компания *McDonald's* начинает усиливать интернационализацию. Если на начало 1990-х гг. за рубежом было 3,400 бизнес-единиц *McDonald's*, в конце - более 10 000. Сейчас в России - десятки ресторанов, а с учетом бывших соцстран, Балтии и СНГ - сотни. Успешный опыт был продолжен в Китае, Индии и на других становящихся рынках.

Несмотря на принятую стратегию глобализации, компания *McDonald's* вынуждена прибегать к национальной адаптации, в т. ч. и меню: Япония - «терияки-бургеры»; Латинская Америка - пирожки с банановой начинкой; Новая Зеландия - киви-бургеры, заправленные свекольным соусом; Германия - пиво; Филиппины - лапша *McSpaghetti*.

Компания *McDonald's International* продолжает глобализацию и адаптацию в различные модели социальных государств по четырем регионам: Европа - примерно 47 процентов зарубежных продаж; Азиатско-Тихоокеанский регион - 34 процента; Латинская Америка - 9 процентов; остальной мир - 10 процентов. Глобальная стратегия компании *McDonald's* в 1990-е гг. практически повторяет то, что делала компания *Coca-Cola* в 1980-е гг. (это прололжалось и в начале XXI века - от автора.). В обоих случаях зарубежная составляющая бизнеса этих компаний-гигантов начинает превышать и далее стойко превышает национальную деятельность, что является одним из признаков глобальных компаний.

ссылка: Keegan W.J. Global Marketing. Prentice- Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1999.

### Схема 5.6 Мини-кейс5



# Формы самоконтроля знаний

ТЕСТ	ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ
<p><b>1. Какая страна тносится к консервативной модели?</b></p> <p>1.1 Дания</p> <p>1.2 Норвегия</p> <p>1.3 Германия</p> <p>1.4 США</p> <p><b>2. Как по другому можно назвать либеральную модель?</b></p> <p>2.1 Американо-британская</p> <p>2.2 Корпоративная</p> <p>2.3 Континентальная</p> <p>2.4 Социально – рыночная</p>	<p>1. Назовите основные типы моделей социальных государств.</p> <p>2. Назовите характерные особенности социально-демократической модели.</p> <p>3. В чем особенности социально-ориентированной рыночной экономики.</p>

Схема 5.7 Идеограмма проверки знаний



# Формы самоконтроля знаний

## Самостоятельное эссе-рассуждение к семинару

1. Какие еще существуют типы моделей социальных государств, назовите страны ?
2. Какая модель социального государства сегодня формируется в России?
3. Почему мировой кризис сегодня затрагивает все государства в независимости от типов моделей?

*продолж. схемы 5.7 Идеограмма проверки знаний*



# РАЗНООБРАЗИЕ СТИЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА: АМЕРИКАНСКИЙ, ЯПОНСКИЙ, ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ

## Элементы модуля.

1. Японский стиль менеджмента.
2. Стиль менеджмента в США.
3. Европейский стиль менеджмента.
4. Формы самоконтроля знаний.

## Хрестоматия.

Белоусов А. Международный менеджмент: Учебник, 2-е изд. – М.: Экономика, 2007. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент. Учебник для ВУЗов. – СПб.: Питер, 2008.

Василевский А.И. История менеджмента: <http://www.ido.edu.ru/development/lectures/201/Index.htm>

Кравченко А.И. История менеджмента: [www.managementhistory.narod.ru](http://www.managementhistory.narod.ru)

Шпотов Б. История менеджмента. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» 1/2000 г.: [www.kriz-edu.infotechno.ru](http://www.kriz-edu.infotechno.ru)

Уткин Э. А. История менеджмента : [Учебник] Ассоц. авт. и издат. ТАНДЕМ. -М.: ЭКМОС, 2007.-224 с.

Интернет ресурсы: [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?tutindex=3&index=6](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=6)





## «Достоинство стиля заключается в ясности»

Аристотель

### Перечень схем.

Схема 6.1 Принципы японского управления.

Схема 6.2 Особенности японского стиля управления.

Схема 6.3 Предпосылки формирования американской системы менеджмента.

Схема 6.4 Особенности управления в США.

Схема 6.5 Четыре основные формы привлечения рабочих, распространенные в США.

Схема 6.6 Особенности корпоративного стиля управления в США.

Схема 6.7 Сравнительная характеристика практики менеджмента в США и Японии.

Схема 6.8 Европейский стиль менеджмента и его особенности

Схема 6.9 Североевропейская модель менеджмента.

Схема 6.10 Особенности североевропейского стиля менеджмента.

Схема 6.11 Два основных отличия североевропейского стиля от японского и американского корпоративного управления.

Схема 6.12 Мини-кейсб

Схема 6.13 Идеограмма проверочных знаний.



# Японский стиль менеджмента

Стиль управления – способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных.

**«Талант великих душ есть узнавать великое в других людях».**  
*Н.М. Карамзин*




Схема 6.1 Принципы японского менеджмента.

# Японский стиль менеджмента

**«Лаской почти всегда добьешься больше,  
чем грубой силой».**

**Эзоп**



**Гласность и ценности  
корпорации**



*Схема 6.2 Особенности японского стиля управления.*

# Стиль менеджмента в США

**«Не умеющему что-либо делать чаще всего кажется, что он обязан руководить».**

**Б. Андреев**

**1. Низкий уровень общей технической и технологической культуры на предприятиях и дешевая, но малоквалифицированная иностранная рабочая сила.**

**2. Потребность предприятий-гигантов в рациональной организации труда, в четкой взаимосвязанной работе всех подразделений и менеджеров, вооруженных научно обоснованными нормами, правилами и стандартами.**



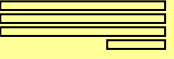
*Схема 6.3 Предпосылки формирования американской системы менеджмента.*




# Стиль менеджмента в США

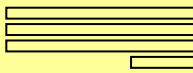
**«Дело подобно автомобилю: само по себе оно будет двигаться только под гору».**

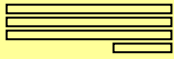
## Заповедь американских менеджеров

 1.  
Расширение участия персонала в управлении фирмой



 2.  
Создание выборочных рабочих советов для участия в процессе планирования

 3.  
Установление с поставщиками взаимоотношений, основанных на долговременных обязательствах и оказании взаимных услуг

 4.  
Широкое использование современных IT - технологий в работе менеджера


 5.  
Сокращение общего числа поставщиков, выбор и установление стабильных связей

Схема 6.4 Особенности управления в США.

# Стиль менеджмента в США

Участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха

Привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций

**«Главная задача управления сводится к тому, чтобы развить наибольшую инициативу каждого рабочего»**  
**Ф.У. Тейлор**

Разработка систем распределения прибыли

Создание рабочих советов (совместных комитетов рабочих и управляющих)



*Схема 6.5 Четыре основные формы привлечения рабочих, распространенные в США.*

# Стиль менеджмента в США

**«Там победа, где согласие».**  
**Древнеримское правило**

- Наличие индивидуальных акционеров и постоянно растущее число независимых, т. е. не связанных с корпорацией акционеров.
- Четко разработанная законодательно-правовая основа, определяющая права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров.
- Сравнительно простой механизм взаимодействия и партнерства между корпорацией и акционерами.

В США интерес к корпоративному управлению постоянно возрастает.



*Схема 6.6 Особенности корпоративного стиля управления в США.*

# Стиль менеджмента в США

	Предмет сравнения	США	Япония
1.	Преобладающие цели	Тактические	Стратегические
2.	Разграниченность обязанностей и полномочий	Четкая	Расплывчатая
3.	Оценка работника и продвижение по службе	Быстрые	Медленные
4.	Специализация работников	Узкая	Широкая со знанием смежных областей
5.	Ответственность	Индивидуальная	Коллективная
6.	Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные
7.	Характер решений	Индивидуальный	Коллективный
8.	Направленность руководства	На индивида	На коллектив
9.	Идеал менеджера	Лидер, сильная личность, увлекающая и заставляющая работать	Координатор коллектива единомышленников

*Схема 6.7 Сравнительная характеристика практики менеджмента в США и Японии*



# Стиль менеджмента в США

«Важные вещи помнят наизусть, а мелочи записывают».

## Правило Американцев

	Предмет сравнения	США	Япония
10.	Оценка управления	По индивидуальному результату	По достижении гармонии в коллективе и по коллективному результату
11.	Оценка работы сотрудников и способы контроля	Индивидуально руководителем на основе количественных показателей	Коллективно на основе совместно выработанных качественных критериев
12.	Отношения с подчиненными	Формальные	Неформальные
13.	Структура управления	Жесткая, формализованная	Гибкая
14.	Обусловленность карьеры	Личными результатами	Коллективными достижениями, возрастом, стажем
15.	Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, возрасту, стажу работы
16.	Найм	На какой-либо срок	Пожизненный

*продолж. Схемы 6.7 Сравнительная характеристика практики менеджмента в США и Японии*



# Европейский стиль менеджмента

Объект сравнения	США	Япония	Европа
Характер решений	Индивидуальный	Коллективный	Индивидуальный
Преобладающие цели	Тактические	Стратегические	Стратегические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое	Четкое
Специализация работников	Узкая	Широкая	Широкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная	Индивидуальная
Приверженность работника	К профессии	К фирме	К фирме
Оценка и карьерный рост	Быстрый	Медленный	Медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные	Индивидуальные
Направленность руководства	На человека	На коллектив	На человека
Идеал менеджера	Лидер-сильная личность	Координатор-мозговой центр	Координатор-мозговой центр
Способ контроля	По индивид. показателям	По коллектив. показателям	По индивид. показателям
Отношение к подчинённым	Формальное	Неформальное	Формальное
Обусловленность карьеры	Личные качества	Возраст, стаж, коллективные достижения	Личные качества
Структура управления	Жесткая	Гибкая	Жесткая
Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, от возраста и стажа	По индивид. результатам
Расходы на обучение персонала	Низкие	Высокие	Высокие
Найм на работу	Краткосрочный	Пожизненный	Краткосрочный

**Схема 6.8** Европейский стиль менеджмента и его особенности



# Европейский стиль менеджмента

**«Закипел начальник – постарайся испариться»**

## Северная народная мудрость

Североевропейская модель используется в немецких и австрийских корпорациях. Некоторые элементы этой модели присутствуют также в Нидерландах и Скандинавии. Кроме этого, недавно некоторые корпорации Франции и Бельгии также начали применять элементы немецкой модели.

Североевропейская модель управления акционерными обществами существенно отличается от американской и японской моделей. Хотя некоторое сходство с японской моделью все-таки существует.

**«Где бы в мире мы не находились, мы относимся к людям, которых мы наняли, как к членам семейства».**

### Акио Морита



Европейский менеджмент являет собой смесь американской и японской модели управления, и эти варианты варьируются от страны к стране.

Схема 6.9 Североевропейская модель менеджмента



# Европейский стиль менеджмента

Двухпалатный совет  
{чиновники  
корпорации;  
представители  
служащих  
корпорации}

Численность  
наблюдательного  
совета  
устанавливается  
законом

Ограничивается  
число голосов  
акционера  
на собрании



Схема 6.10 Особенности североευропейского стиля управления.



# Европейский стиль менеджмента



Численность наблюдательного совета устанавливается законом и не подлежит изменению

В наблюдательный совет входят представители рабочих (служащих) корпорации



*Схема 6.11 Два основных отличия североевропейского стиля от японского и американского корпоративного управления.*

# Формы самоконтроля знаний

## Многополярные контексты стиля управления и культур

В популярном американском фильме «*Chan is Missing*» есть сцена, в которой адвокат описывает напряженный диалог между его клиентом, попавшим в дорожно-транспортное происшествие, и полицейским. Клиент, недавно приехавший в США китаец-иммигрант, на простой вопрос: «Остановились ли Вы на красный сигнал светофора?» вместо «да» или «нет», ожидаемого полицейским, начал рассказывать, когда он приехал в США, какой у него водительский стаж, а также другие подробности из своей жизни, по его мнению, имеющие отношение к инциденту. Полицейский, заполняющий протокол и теряющий терпение, резко повторяет свой вопрос и ждет однозначного ответа, поскольку для него остальная информация, кроме реакции китайца на запрещающий сигнал светофора, излишня. Это похоже на известную поговорку «что русскому хорошо, то немцу смерть» и наоборот.

Правила этикета, культуры и стиля управления участников ВЭД и международных корпораций сводится к следующему.

Следует помнить, что если вы или ваша компания - гость в принимающей стране, то и должны вести себя подобающим гостю образом, в соответствии с доминирующим стилем управления. При этом помнить, что:

- Прибыль компании не принадлежит ей всецело; из этой валовой прибыли должны получить свой достойный выигрыш как местные национальные работники, так и экономика принимающей страны в целом.
- Неразумно пытаться переделать вкусы, предпочтения и поведение всех новых покупателей на свой лад, соответствующий отечеству международной компании (типичная практика дня американских компаний, исповедующих этноцентрический маркетинговый подход *PAX AMERICANA*).
- Несмотря на то, что английский язык действительно является общепринятым языком международных бизнес-коммуникаций, беглость владения английским у покупателей мирового рынка часто далека от совершенства, необходимого для осуществления эффективных сделок и закрепления хорошей системы паблик рилейшнз.
- Необходимо стараться сделать свой вклад в экономику и культуру принимающей страны через посредство реализации или участие в социально значимых проектах.
- Необходимо обучать работников компании и членов их семей правилам поведения, соответствующим окружающей среде принимающей страны.
- Рекомендуется вести бизнес не через посредство директив, поступающих из своей страны, а учредить местный зарубежный офис (филиал), который укомплектовывает свой штат, в основном, местным персоналом, но находится под контролем отечественной штаб-квартиры.

Схема 6.12 Особенности североевропейского стиля управления.



# Формы самоконтроля знаний

ТЕСТ	ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ
<p><b>1. Стиль управления – это?</b></p> <p>1.1 Это совокупность принципов управления</p> <p>1.2 Способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных.</p> <p>1.3 Методы принятия решений руководителем</p> <p>1.4 Своеобразная функция управления</p> <p><b>2. Какова специализация работников США?</b></p> <p>2.1 Широкая</p> <p>2.2 Узкая</p> <p>2.3 Интегрированная</p> <p>2.4 Смешанная</p>	<p>1. В чем заключается сущность и особенности японского стиля менеджмент.</p> <p>2. Каковы особенности управления производством в компаниях США?</p> <p>3. Выделите основные отличия и особенности Европейского стиля менеджмента.</p> <p>4. В чем отличие Североевропейского стиля менеджмента.</p>

Схема 6.13 Идеограмма проверки знаний



# Формы самоконтроля знаний

## Самостоятельное эссе-рассуждение к семинару

1. Какие отрицательные воздействия будет оказывать мировой экономический кризис на стили управления в компаниях?
2. Какие положительные характеристики зарубежных стилей управления на Ваш взгляд можно было бы применить на российских предприятиях?
3. Почему на совместных предприятиях находящихся в России иногда наблюдаются трудовые конфликты с иностранными руководителями?

*продолж. схемы 6.13 Идеограмма проверки знаний*



# ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

## Элементы модуля.

1. Развитие менеджмента в России в XX веке.
2. Современные проблемы и пути развития менеджмента в России.
3. Формы самоконтроля знаний.

## Хрестоматия.

Василевский А.И. История менеджмента: <http://www.ido.edu.ru>

Виноградова, А. В. История менеджмента : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации». - Смоленск : ФГУ "Смоленский ЦНТИ", 2005. - 179,[1] с.

Кравченко А.И. История менеджмента: [www.managementhistory.narod.ru](http://www.managementhistory.narod.ru)

Менеджмент: теория и практика в России: Учебник.- М.: Изд-во ФБК-Пресс, 2003.

Хронология развития менеджмента в России <http://lib.4i5.ru/cu484.htm>

Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: Вузовский учебник, 2005.

Интернет ресурсы: <http://orlovs.pp.ru/econ.php#ek2>



**«Отдельный скрипач сам управляет собой,  
оркестр» нуждается в дирижере.**  
**К. Маркс**

### Перечень схем.

Схема 7.1 Менеджмент в России в первой половине XX века

Схема 7.2 Менеджмент в России в 30-50 годы.

Схема 7.3 Особенности развития менеджмента в 50-60 годы.

Схема 7.4 Реформы, проводимые в стране с 1965 года по настоящее время.

Схема 7.5 Современные модели менеджмента в России.

Схема 7.6 Сопоставление мировых и российских тенденций в менеджменте

Схема 7.7 Современные проблемы развития менеджмента.

Схема 7.8 Стратегическое планирование до 2020 г.

Схема 7.9 Информационное обеспечение стратегического планирования до 2020 г.

Схема 7.10 Перспективы развития менеджмента в России.

Схема 7.11 Прогноз развития менеджмента в России.

Схема 7.12 Мини-кейс7

Схема 7.13 Идеограмма проверочных знаний.



# Развитие менеджмента в России в XX веке

**«В сущности плохих работников не существует, а имеется лишь неумение их правильно использовать»**

**П.М. Керженцев**

- ▶ 1910-1914 годы заимствование ряда прогрессивных идей в области НОТ и научного менеджмента. Переводятся работы Ф.Тейлора, Ф.Гильберта, Г. Гантта и др.
- ▶ Появление работ А.Гастева, А.Богданова, Р.Полякова и др. («Тектология», А.А. Богданов, 1912г.; «Концепция культурных установок», «Трудовое обучение» А. Гастева)
- ▶ В постреволюционном периоде стало развиваться направление НОТ, появились журналы по НОТ, публиковались монографии, учебники и статьи. (П.Керженцев, И.Бурдянский, С.Струмилин, А.Журавский, О.Ерманский и др.)



*Схема 7.1 Менеджмент в России в первой половине XX века.*

# Развитие менеджмента в России в XX веке

**«Война в одинаковой мере облагает данью и мужчин, и женщин; только с одних взимает кровь, с других – слезы»**

**У. Теккерей**

В 30-е гг. была проделана большая научная и практическая работа по созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства. В эти же годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность – инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей.

В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства. Научная работа велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчирования.

В послевоенный период возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. Вместе с тем, имело место сокращение исследований в области управления производством. К концу 50-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться.

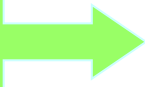


Схема 7.2 Менеджмент в России в 30-50 годы XX века.



# Развитие менеджмента в России в XX веке

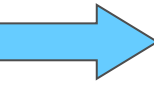
1957 год



Переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства административных районов



1962-1965 гг.



Дискуссия по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы

Главным назначением совнархозов было пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности

Схема 7.3 Особенности развития менеджмента в 50-60 годы XX века.



# Развитие менеджмента в России в XX веке

«Когда пришло время для какой реформы, сторонники *status quo* тщетно пророчествуют подобно Кассандре – никто не слушает их; тщетно предсказывают они, подобно Ною, потоп – ни один зверь не соглашается следовать за ними в ковчег, чтобы спастись от водной стихии».

Реформа системы управления экономикой 1965 г.

Реформа системы управления 1979 г.

Ускорение социально-экономического развития (1986-1990гг.)

Переход к новой экономике и рыночным отношениям (с 1991 г. - по настоящее время)

Неизвестный автор

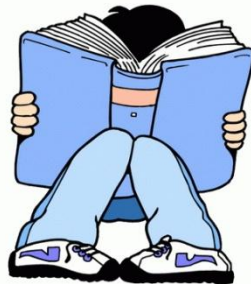


Схема 7.4 Реформы, проводимые в стране с 1965 г. по настоящее время.

# Современные проблемы и пути развития менеджмента в России

Сегодня в России можно выделить **три основные модели менеджмента:**

- **Менеджмент здравого смысла**, характерный для коммерческих компаний и структур, которыми владеют "новые русские" (это менеджмент малого и среднего бизнеса, низкий уровень конкурентоспособности и срока деятельности);
- **Менеджмент, исповедуемый оперирующими в РФ западными фирмами** (отличают не столько дизайнерские или технологические изыски, но и откровенная фрагментарность при внедрении любых зарубежных технологий управления);
- **Советскую модель**, характерную для большинства бывших государственных предприятий (представляющая собой на самом деле изрядно выродившийся американско-немецкий гибрид пятидесятилетней давности).

Схема 7.5 *Современные модели менеджмента в России.*

# Современные проблемы и пути развития менеджмента в России



Старая парадигма менеджмента	Новая парадигма менеджмента	Особенности российского управления
Продвижение потребления любой цели	Потребление в соответствии с разумными потребностями	Несбалансированное потребление по регионам, диспропорциональное потребление, определяемое деформациями пропорций доходов различных слоев общества
Люди должны соответствовать требованиям рабочих мест	Рабочие места должны соответствовать людям	Слабый, интуитивный и субъективный учет соответствия людей, работам. Главный принцип – соответствие людей субъективным интересам руководства организации, нередко противоречащим интересам в целях развития организации
Навязываемые цели, нисходящие сверху решения	Поощрение автономии, участие рабочего в управлении	Автономия управления отвергается и считается признаком дезорганизации и потери контроля
Фрагментация работ и ролей	Рост эффективности от использования специалистов, способных широко и целостно видеть взаимозависимости	Сохранение старой парадигмы функционального разделения работ и преимущественного применения работников – исполнителей с ограниченным кругозором
Модель компании типа «работает как часы»	Осознание неопределенности	Растущая анархичность производства, в связи с потерей большинства руководителей позиций лидеров, опора на устаревший опыт и интуицию вместо планирования в условиях неопределенности

***Схема 7.6*** *Сопоставление мировых и российских тенденций в менеджменте.*





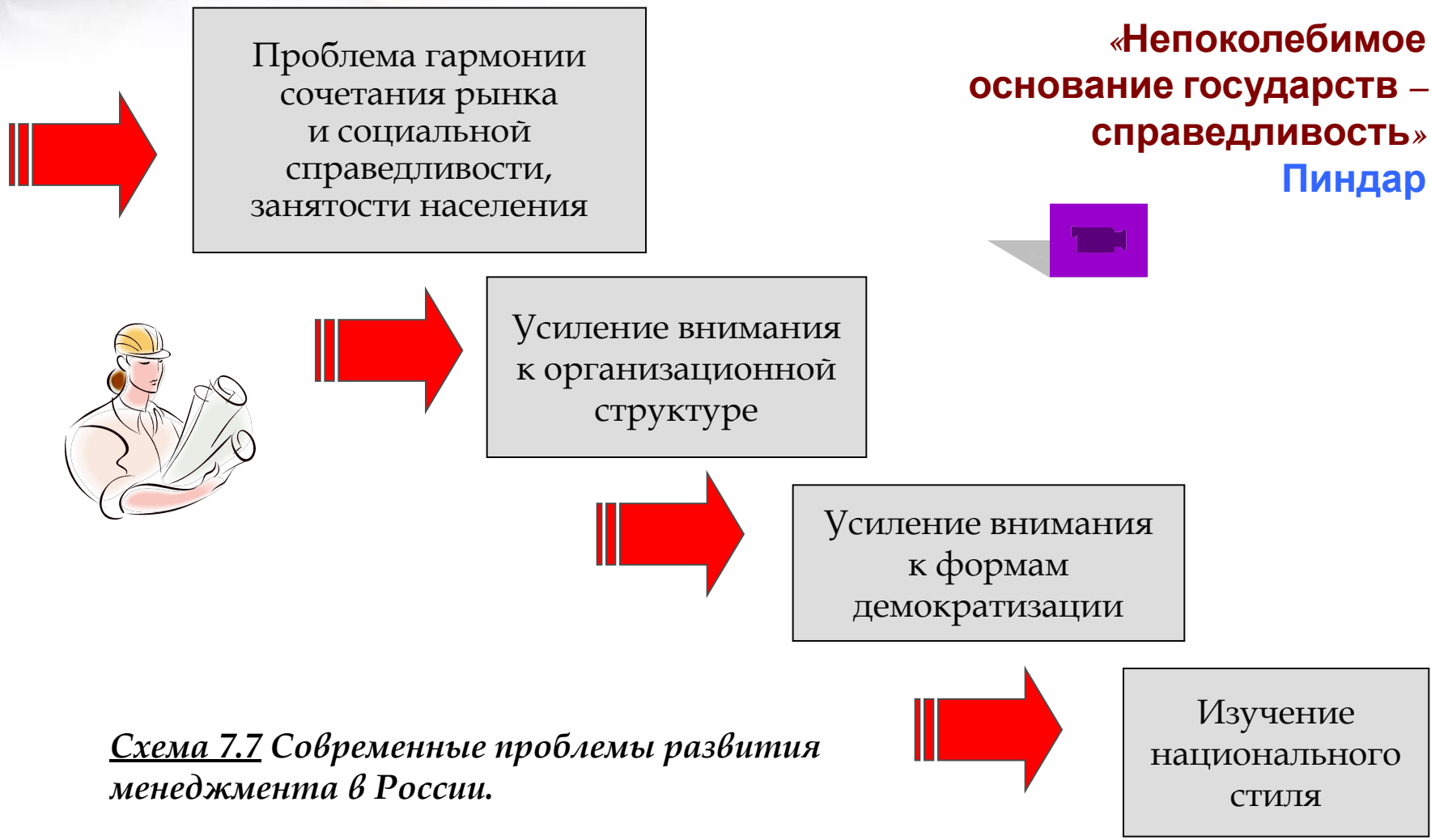
# Современные проблемы и пути развития менеджмента в России

Агрессия и соперничество	Кооперация и взаимовыгодное взаимодействие	Безразличие рядовых работников к ситуации в сфере конкурентоспособности своих организаций. Агрессивная борьба высшего менеджмента за индивидуальный и реальный контроль рынков. Практически полное отсутствие реального партнерства в бизнесе
Формальная работа и неформальные цели, включая удовольствие от процесса труда, разделены	Формальные цели и рабочие здания, и неформальные цели персонала постепенно смыкаются	Работа предельно формализована и обезличена. Неформальные цели персонала вне поля зрения руководства
Манипулирование и доминирование во всем	Сотрудничество с природой	Постоянный рост доминирования и манипулирования в управлении в целях получения большей отдачи от работника за меньшую оплату труда
Борьба за стабильность	Ощущение изменения становления	Запоздалое приспособление к тому, что уже состоялось
Поляризация персонала в управлении, глубокие конфликты групп и личностей	Переступить через поляризацию	Растущая поляриность и расслоение персонала во всех сферах управления, острые социально – экономические противоречия
Близорукость решений	Экологическая чувствительность	Реакция только на экологические кризисы и катастрофы. Низкий порог чувствительности к противоречиям технологии и природы

*продолж. Схемы 7.6 Сопоставление мировых и российских тенденций в менеджменте*



# Современные проблемы и пути развития менеджмента в России



*Схема 7.7 Современные проблемы развития менеджмента в России.*

# Современные проблемы и пути развития менеджмента в России

«Образование – клад, труд – ключ к нему»

П. Буаст

Трехлетнее бюджетирование



Схема 7.8 Стратегическое планирование до 20020 г.



# Современные проблемы и пути развития менеджмента в России

**«Кто владеет информацией, тот владеет миром»**

**Вечная истина**

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), в т.ч.:

- Развитие Internet и компьютерных технологий
- Создание АСУ, АСУТП и ЕГИС
- Федеральная программа «Электронная Россия»
- Применение спутниковых систем – ГЛОНАСС
- Дистанционное обучение



*Схема 7.9 Информационное обеспечение стратегического планирования до 2020 г.*



# Современные проблемы и пути развития менеджмента в России

«Будущее – это канва, по которой воображение вышивает сообразно своей прихоти, но рисунок его никогда не бывает верным»

П. Буаст

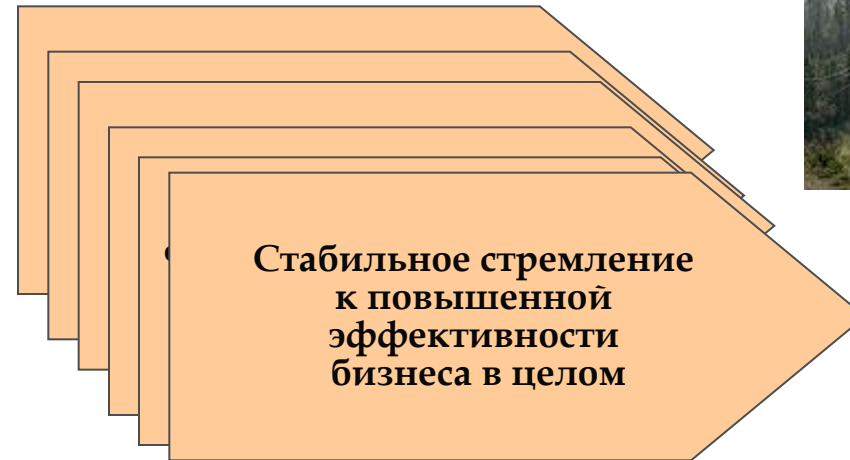
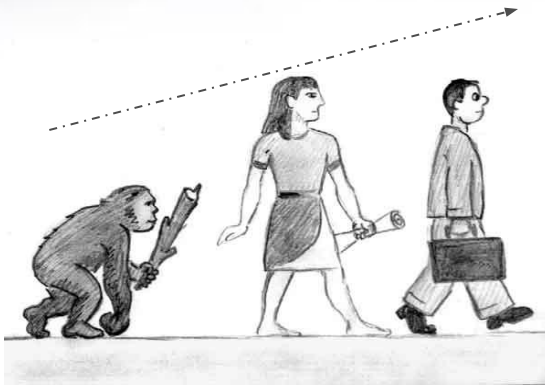


Схема 7.10 Перспективы развития менеджмента в России.

# Современные проблемы и пути развития менеджмента в России

**Пять экономических тенденций**, которые, по мнению мирового топ-менеджмента, будут определять работу компаний, в т.ч. и России, в 2020 году:

**Первая** - глобализация и перераспределение экономической мощи в сторону азиатских стран, прежде всего Индии и Китая.

**Вторая** - демографические сдвиги всего мирового населения и качественное изменение трудовых ресурсов

**Третья** - рост и атомизация подразделений компаний.

**Четвертая** - товары и услуги станут более персонализированными.

**Пятая** - наибольшая добавленная стоимость будет достигаться за счет интеллектуальной, а не материальной составляющей.

**Сводный социо-психологический портрет менеджера будущего, будет выглядеть так.**

Хорошо образованный, интеллектуальный, креативный, но имеющий навыки аналитического мышления, коммуникабельный, понимающий других людей, готовый к компромиссам и не резкий в своих суждениях человек.

# Формы самоконтроля знаний

## Обучение ради саморазвития

Одна из крупнейших в России логистических внешнеторговых компаний. Несколько тысяч человек персонала. На этапе надвигающегося экономического кризиса появилось убеждение: нужно что-то менять, а вот что именно — пока непонятно. Чтобы выйти из ступора, решили: раз не знаем — идем учиться, и не важно, что мы пока не знаем, куда точно хотим прийти. Было инициировано тотальное обучение — сотрудники компании за один год посетили более 30 тренингов и семинаров. Причем программа любому показалась бы совершенно хаотичной. Сегодня слушали об менеджменте и информационно-коммуникационных технологиях, и тут же — о философии бизнеса, процессном управлении, завтра — о международном маркетинге, тайм-менеджменте и стиле управления... Слушателей нередко учили противоположным по своей сути концепциям. Помимо этого, в компании составили список обязательных для прочтения книг — как по бизнесу, так и по социокультурной сфере. По субботам во всех представительствах обсуждали прочитанное — каждый говорил, что из этого и как может применить в своей работе.

Все полученные знания они пропустили через себя. И практика показала — это помогло. Люди увидели разные альтернативы, изучили диаметрально противоположные идеологии и разные точки зрения. А потом уже могли осознанно выбирать, куда развиваться и что им подходит. К тому же все стали внутренне более подготовленными к предстоящим изменениям: уже могли осознать, для чего это нужно. Так потихоньку вышли и на новую идеологию, новую модель менеджмента и бизнес-процессов, индикаторов, корпоративной культуры и т.д. Результаты удивили: за три года оборот компании и прибыль выросли на порядок, на повестке дня уже была экспансия на рынки СНГ и Европы. Непрерывное обучение и саморазвитие может стать началом радикальной трансформации или модернизации, даже если руководители на старте точно не знают, куда идти даже в условиях кризиса.

### Схема 7.12 Мини-кейс7



# Формы самоконтроля знаний

ТЕСТ	ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ
<p><b>1. Назовите русского ученого автора книги «Трудовое обучение»?</b></p> <p>1.1 А.Богданов            1.2 А.Гастев            1.3 П.Керженцев            1.4 С.Струмилин</p> <p><b>2. В каком году в РФ произошла реформа перехода на рыночные отношения?</b></p> <p>1.1. 1986            1.2 1990            1.3 1991            1.4 1998</p>	<p>1. Назовите основные модели современные менеджмента в России?</p> <p>2. Перечислите основные проблемы развития менеджмента в России ?</p> <p>3. Перечислите несколько перспектив развития менеджмента в России?</p> <p>4. Что из себя представляет образ будущего менеджера?</p>

Схема 7.13 Идеограмма проверки знаний.



# Формы самоконтроля знаний

## Самостоятельное эссе-рассуждение к семинару

1. Какую модель менеджмента должна построить Россия к 2020 году и в чем ее отличие от существующих моделей?
2. Как на Ваш взгляд отражаются отмеченные выше проблемы развития менеджмента на конкретное предприятие или таможенный орган?
3. Дополните пять экономических тенденций таким же количеством социальных тенденций, которые окажут влияние на развитие менеджмента в России период до 2020 года?

*продолж. схемы 7.13 Идеограмма проверки знаний.*



# POSSCRIPTUM

**А**втор «...и в заключении уважаемый Иван Васильевич вам надо наконец - то запомнить, что в основе техники освоения учебных материалов лежит принцип Парето, или правило «80\20». Этот принцип гласит: «Если все предметы разместить в порядке их ценности, то 80% ценности приходится на предметы, составляющие 20% от их общего числа, в то время как 20% ценности приходится на предметы, составляющие 80% от их общего числа». Иначе говоря, из десяти дел два дела обеспечат вам 80 процентов успеха. Именно эти два дела и должны получить наибольший приоритет в Вашем планировании».

**А**втор «... Ну, что, Иван Васильевич, готовы поменять свою должность на профессию топ-менеджера?»

**И.В.** «... Негоже боярин мне эту ляпоту навязывать, голова от нее болит. Крути обратно свою машину времени, домой возвращаться пора, мне Казань брать надо».



**Interactive** – в переводе (англ.) – «взаимодействие», которое в нашем случае с помощью компьютера позволяет развивать активно - деятельностные формы обучения.

**Middle-менеджмент** – среднее управленческое звено.

**Multimedia** – в переводе (англ.) означает «много способов» (в нашем случае это представление учебного пособия множеством различных способов, т.е. с помощью текста, графики, фото, видео, анимации и звука).

**Администрирование** – процесс формирования общих целей и политики компании.

**Аналитический обзор** – это исследовательские услуги (формы: предоставление аналитической справки, маркетингового исследования, конъюнктурного исследования, материалов рекламного анализа, рейтинговой информации, например, определение индекса цитирования и рейтинга ученых, прогнозного исследования, пресс-досье и т.п.) которые доводят до пользователей анализ ситуации в интересующей их сфере, в т.ч. Через телекоммуникационные каналы.

**Вход** – это то, что изменяется при протекании данного процесса; это воздействие внешней среды на систему.

**Выход** это результат или конечное состояние процесса; воздействие на внешнюю среду.

**Дайджест** - это своего рода подборка выдержек из различных источников, некая упорядоченная директория основных тезисов на определенную тематику. Слово "дайджест" происходит от английского «to digest» - усваивать (в данном случае, прочитанное). Таким образом, можно сформулировать понятие дайджеста как средство получения и усвоения упорядоченной информации из различных источников.

**Идеограмма** – это условная модель в форме схемы или рисунка, выражающая целое понятие и сущность изучаемого вопроса.



**Информационный и синергетический подходы** - направление научной мысли, ключевыми положениями которого являются когерентность с внешней средой, информационная открытость, решение нелинейных задач и формирование глобальных ИКТ.



**Кейс- метод** позволяет активизировать различные факторы: теоретические знания по тому или иному курсу, практический опыт обучаемых, их способность высказывать свои мысли, идеи, предложения, умение выслушать альтернативную точку зрения, и аргументировано высказать свою.



**Классическая школа** (научный менеджмент)- направление научной мысли, ключевыми положениями которого являются научные принципы, рационализация выполнения работ и разделение труда в управлении.



**Количественный подход** - направление научной мысли, ключевыми положениями которого являются применение методов количественных исследований, моделирования и ЭВМ, линейное и динамическое программирование.



**Конкурент-менеджмент** - система деятельности, предназначенная для целенаправленного использования энергии конкурентной борьбы.



**Конкурентоспособность** - объективная возможность и субъективная готовность организации осуществлять максимальное воздействие на рынок при помощи своей конкурентной силы и, задействуя свою конкурентную устойчивость, максимально использовать все последствия такого воздействия для целей восстановления и приращения своей конкурентной силы.




**Мини- кейс** - это практическая ситуация, описывающая реальные проблемы управления на предприятии, организации или фирме в краткой форме.



**Модуль обучения** - автономная, независимая единица в спланированном ряде видов учебной деятельности, предназначенная помочь студенту достичь некоторых четко определенных дидактических целей.







**Мышление** – совокупность умственных процессов, лежащих в основе познания; к мышлению относят активную сторону познания: внимание, восприятие, процесс ассоциаций, образования понятий и суждений.

**Обратная связь** – то, что диагностируется и контролируется на выходе любой системы и передается эта информация на вход системы.

**Периодизация** – установление хронологических, последовательных этапов в общественном развитии, развитии наук, и в том числе истории управления (менеджмента).

**Подсистема** – совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), способных выполнять относительно независимые функции, подцели, направленные на достижение общей цели системы.

**Проблема** – ситуация, характеризующаяся различием между необходимым (желаемым) выходом и существующим входом.

**Процесс** – функционирование системы, преобразование входа в выход.

**Свойства** – это качества параметров объектов, с помощью чего ведется наблюдение за объектом.

**Связи** – это то, что обеспечивает возникновение и сохранение целостных свойств система.

**Системный и ситуационный подходы** – направление научной мысли, ключевыми положениями которого являются взаимодействие и взаимозависимость всех компонентов организации, выявление и учет ситуационных переменных окружающей среды.

**Системы** – формальные и неформальные процедуры, включая управляющие повседневной деятельностью системы компенсаций, управления информацией и распределения капитала.



**Совместные ценности** –руководящая концепция и принцип ценностей и стремлений организации. Часто неписанные фундаментальные идеи, выходящие за рамки заявленных целей корпорации, вокруг которых строится дело, факторы, влияющие на работу группы над достижением общей цели.

**Сотрудники** – трудовые ресурсы организации; относится к развитию, обучению, социализации, интеграции, мотивации кадров и управлению их продвижением по службе.

**Способности**– что компания делает лучше всего, отличительные способности и возможности организации.

**Стиль** – лидерский подход высшего руководства к делу и общий производственный подход организации; также манера представления себя сотрудниками организации: поставщикам и покупателям.

**Стратегия** – избранный организацией путь дальнейшего развития; план, составленный организацией в целях получения устойчивого конкурентного преимущества.

**Структура** – рамки, в которых координируется деятельность членов организации. Четырьмя базовыми формами структуры являются: функциональная, филиальная, матричная и сетевая.


**Тектология** – общая теория организации, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования систем.

**Топ-менеджмент** – высшее руководство.

**Хаммурапи** – вавилонский правитель 1792-1750 гг. до н.э.

**Хаос** – это более высокая степень порядка, где организующими звеньями являются бессистемность и случайность как противоположность причинно-следственным связям.





**Хрестоматия** – систематически подобранный материал по истории менеджмента в соответствии с целями обучения и самообразования (включая источники литературы, библиографический справочник, статьи, выдержки из книг, дополнительный текст и интерактивные ссылки в Интернет).

**Школа человеческих отношений** – направление научной мысли, ключевыми положениями которого являются коллектив, как особая социальная группа, и межличностные отношения, как фактор роста эффективности и потенциала каждого работающего.

**Элемент**- это простейшая неделимая часть системы, т.е. предел членения системы с точки зрения решения поставленной цели или конкретной задачи.

**Японский менеджмент** – специфический стиль управления персоналом, разновидность кадровой политики, распространенная в Японии и отражающая исторические особенности, вариации общественно-экономического уклада, культуру и общественную психологию этой страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских и основываются на следующих особенностях: пожизненный найм работников или найм на длительный срок, повышение заработной платы с выслугой лет, участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы (а не отрасли, как в США).



# Об авторе...

**Ершов Александр Дмитриевич** – доктор экономических наук, профессор.



**В** настоящее время работает профессором кафедры экономической теории СПб филиала Российской таможенной академии. Руководитель Центра таможенных нововведений. Получил два высших образования: гуманитарное по специализации «Экономика и организация» и техническое по специализации «АСУ». Имеет большой опыт профессиональной работы в таможенной службе, научно-производственной сфере и преподавания в ВУЗах.

**З**ащитил докторскую диссертацию в 2003 году в СПбГУЭиФ по теме «Методология и информационное обеспечение управления в таможенной системе».

**Я**вляется членом докторских диссертационных советов в РТА и СЗАГ, академик МАИ-МАИСУ, член экспертного совета по таможенно-тарифной политике при Комитете по промышленности Госдумы РФ.



**О**публиковал более 200 научных работ, автор 17 учебных пособий, 5 монографий по таможенному делу, в том числе:

- Таможенный менеджмент: модели и информационное обеспечение (учебное пособие);
- Основы управления и организации в таможенном деле (учебное пособие).
- Менеджмент (учебное пособие);
- История менеджмента (учебное пособие);
- Льготы и преференции в таможенном деле (учебное пособие);
- Международные таможенные отношения (учебное пособие);
- Автоматизированные системы таможенного оформления (учебное пособие).
- Информационно-экономические модели управления в таможенной системе (монография).
- Информационное обеспечение управления в таможенной системе (монография).
- Экспортный контроль и нетарифное регулирование ВЭД (монография)
- Теория и методология формирования «сервисной таможни» (монография).
- Таможенные услуги в международной цепи поставки товара (монография).

**Сфера научных интересов:** система регулирования международной торговли и развитие таможенных услуг; система управления и информационное обеспечение управления в таможенном деле.