



Менеджмент XXI века в современных представлениях

Проф. С. А. Логвинов
ФА при Правительстве РФ

К концу XX - началу XXI столетия, по мнению многих ученых и практиков, в развитии менеджмента завершился эволюционный этап изменений и отчетливо обозначился парадигматический кризис. Концепция "Субъект - объект управления", на которой основывалась управленчес-

кая парадигма XX в., себя исчерпала.

Управленческую парадигму формируют понятия и представления, принятые наибольшей частью представителей науки и практического менеджмента, которые основываются на выдвинутых ведущими учеными ключевых идеях и результатах научных исследований. Эти идеи и интерпретация результатов научных исследований, в свою очередь, отражают сложившееся у исследователей понимание реальности. Таким образом, основополагающее влияние на управленческую парадигму оказывают объективные процессы, происходящие в обществе, экономике, бизнесе.

Менеджмент особой областью научного знания был признан в начале второго столетия XX в. С той поры общественные системы, экономики и деловой мир различных, прежде всего наиболее развитых стран мира, претерпели существенные изменения. В современной управленческой науке принято выделять два периода эволюции общества и менеджмента: индустриального развития и перехода к постиндустриальному обществу. Сравнительная характеристика этих двух периодов приведена в *таблице № 1*:

Таблица №1

Период индустриального развития	Период перехода к постиндустриальному обществу
1. Преобладание производства средств производства в структуре экономики	1. Повышение доли производства товаров и услуг для населения в структуре экономики
2. Стабильный рост спроса на массовую продукцию	2. Специализация потребностей в товарах и услугах
3. Большая емкость рынков сбыта	3. Небольшие по емкости рынки сбыта
4. Нарастивание выпуска стандартной продукции	4. Повышение качества продукции и услуг расширение разнообразия
5. Доминирование крупных предприятий с традиционными технологиями	5. Возрастание роли малых, средних, инновационных предприятий с прогрессивными технологиями
6. Относительная простота связей между экономическими субъектами	6. Сложные многоступенчатые связи между экономическими субъектами
7. Повышение производительности живого труда на основе углубления специализации, стандартизации, рационализации производства труда	7. Ускоренное внедрение инноваций в процесс производства и труда в целях максимизации результатов
8. Устранение последствий негативного влияния хозяйственной деятельности на среду обитания	8. Переход к устойчивому развитию с учетом предотвращения ущерба окружающей среде
9. Возрастающая экономическая и юридическая ответственность бизнеса	9. Осознание социальной ответственности бизнеса наряду с экономической и юридической
10. Предсказуемое стабильное усиление конкуренции	10. Нестабильная высокая острота конкуренции



Научная парадигма менеджмента периода индустриального развития общества была сформулирована в первой четверти XX века классиками науки управления - Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером, Э. Мейо и их последователями. основоположниками управленческой парадигмы этапа перехода к постиндустриальному обществу стали представители зародившихся в 50-е и 60-е годы научных школ менеджмента - социальных систем, поведенческой, количественной, эмпирической - К. Арджирис, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, И. Ансофф и др.

Сопоставление основных идей классического менеджмента и менеджмента второй половины 20 века представлено в *таблице №2*.

В классическом менеджменте утверждалось, что эффективного управления организацией можно добиться посредством применения разработанных наукой схем и правил. В середине 20 века стало ясно, что эффективного и неэффективного управления не существует, а четко расписанное в схемах и правилах управление представляет собой чистую абстракцию. В реальной действительности есть эффективно- и неэффективно функционирую-

щие организации. Успех же организации в существенной мере зависит от способностей ее менеджеров. В начале второй половины 20 столетия произошла т.н. революция менеджеров, результатом которой стало значительное повышение роли и значения менеджеров в обществе, признание факта перехода власти собственников капитала к менеджерам - профессиональным наемным управляющим. Менеджерами стала приписываться способность приводить организации к успеху. Все это привело к фетишизации управления совместной деятельностью людей. Последующее развитие общества показало несостоятельность завышенных ожиданий в отношении возможностей менеджмента. Опыт многих организаций продемонстрировал отсутствие монополии на правильное решение. Стало ясно, что ни одно управленческое решение, сколь совершенным оно бы не казалось не дает гарантий от провала на рынке. Чтобы существовать и эффективно функционировать, организация должна обеспечивать возможность удовлетворять свои потребности всем, кто заинтересован в ее функционировании - потребителям, собственникам капиталов, сотрудникам, деловым организациям и предприятиям.

Таблица №2

Управленческая парадигма этапа индустриального развития общества	Управленческая парадигма начала периода постиндустриального развития общества
Объект управления - закрытая система	Объект управления - открытая система
Организация в значительной мере сами определяют свое окружение	Изменения окружающей среды в большей степени определяют существование и деятельность организации
Возможно предвидеть будущее по аналогии с прошлым и (или) посредством экстраполяции сложившихся тенденций развития	Методы экстраполяции для моделирования будущего малоприменимы либо полностью неприменимы
Распространены многоуровневые (иерархические) жесткие организационные структуры	Более эффективными становятся плоские гибкие (адаптивные) организационные структуры
Осуществляется жесткий контроль над всеми видами деятельности	Расширяется сфера самоконтроля
Главный ресурс - материально-техническая база организации	Главный ресурс организации - люди
Основными системообразующими факторами являются цели и организационная структура	Важнейшим системообразующим фактором становится организационная культура
Относительно широкие допустимые границы ошибочных решений	Существенное сужение допустимых границ для ошибочных решений
Последующее своевременное реагирование на изменения	Мгновенное и опережающее реагирование на изменения



В последнем десятилетии XX века начала формироваться новая система взглядов на управление. Ее основополагающие идеи можно объединить в три направления:

1. Долгосрочное моделирование действий на основе предвидения изменений;
2. Повышение степени гибкости, адаптивности управленческих структур посредством постепенных эволюционных преобразований;
3. Усиление внимания к социальным аспектам управления.

Основные положения указанных направлений приведены в *таблице №3*.

В преддверии начала XXI века в научной среде активно обсуждались возможные варианты развития событий в сфере экономики и бизнеса. В числе процессов и факторов, которые окажут в XXI веке наиболее существенное влияние на предприятия и организации чаще всего упоминались глобализация мировой экономики, стирание национальных границ и интернационализация хозяйственной жизни, регионализация бизнеса. Начавшийся процесс перемен в этих направлениях формирует быстро набирающие силу тенденции, которые, предположительно, бу-

дут доминировать в XXI веке.

На основе обобщения ряда публикаций отечественных и зарубежных авторов представляется возможным сформировать следующий перечень наиболее часто упоминаемых среди этих тенденций:

Как скажутся объективные изменения среды организаций на формирование представлений о менеджменте XXI века. В публикациях последних лет существует два подхода к ответу на этот вопрос. Одни исследователи считают, что изменения будут радикальными. Опираясь на свое видение опыта последних десятилетий, они утверждают, что будущее не вырастет из настоящего, а окажется принципиально новым, отрицающим достижения предыдущего этапа развития менеджмента. Возникнут новые проблемы, совершенно отличные от решаемых. При этом основные задачи, которые предстоит решить менеджменту в новом столетии, формулируются ими исходя из существующих реалий. В числе этих задач называются:

1. отход от стандартов и принятых систем, поиск собственных оригинальных неповторимых систем управления;

Таблица №3

Стратегия	Организация управления	Управление человеческими ресурсами
Признание внезапных резких изменений в среде объективной реальностью	Децентрализация управленческих структур.	Направленность управления на человека.
Разработка и внедрение систем принятия гибких экстренных решений	Переориентация организационных механизмов на выявление новых проблем и выработку новых решений вместо контроля ранее принятых.	Создание условий для продуктивной совместной деятельности людей.
Развитие навыков стратегического мышления у менеджеров и всех работников организации.	Предпочтение маневрированию распределением ресурсов перед достижением точности их расходования.	Обеспечение возможностей для повышения эффективности усилий каждого работника.
Предпринимательский подход к управлению с учетом неожиданности и непривычности будущего.	Постепенное приспособление сложившихся структур управления к новым условиям без их незамедлительной ломки и разрушения	Четность, доверие к людям. Формирование эффективных коммуникаций между людьми.
		Неразрывная связь с культурой
		Усиление внимания к этике бизнеса.



Таблица №4. Тенденции в изменении среды организации

Внутренний	Внешний
Ускорение процессов переориентации производства и сбыта	Непрерывные изменения условий хозяйственной деятельности и поведения всех участников хозяйственных процессов
Постепенная замена организации как формы совместной деятельности людей виртуальным бизнеспространством	Преобразование внешней среды из арены конкуренции в пространство для сотрудничества
Рост влияния трудового коллектива на организацию деятельности и результаты работы предприятия	Распространение непрерывного всеохватывающего образования
Превращение основанных на доверии рабочих групп в совокупного работника	Возрастание влияния на деятельность организации экологических партий и движений
Расширение применения безлюдных технологий	Повышение заинтересованности в деятельности организации и усиление влияния на нее местной общины
Существенное сокращение численности персонала в результате осуществления реинжиниринга бизнес-процессов	Активизация включения бизнеса в социокультурную среду
Превращение информации в основной ресурс и продукт большинства организаций	Увеличение спроса на продукцию и услуги, укрепляющие здоровье и продлевающие жизнь человека
Возрастание значимости целей, на направляющих организацию на поиск и занятие желаемого места в социальной среде и обществе	Распространение информационных технологий на все сферы жизнедеятельности
Усиление влияния на систему управления организацией особенностей национальной культуры	
Замена власти в организации формальных руководителей властью уважаемых личностей, лидерством	

См. 3; 4; 6; 8

2. достижение информационной совместимости технических средств с человеком, при которой не пропадает нужная и не появляется ненужная информация;

3. поиск удовлетворяющей новым условиям концепции взаимосвязи системы управления с культурой (см.3).

По мнению других исследователей, базовые закономерности менеджмента как науки и прикладной области знания остаются неизменными на протяжении веков, поскольку менеджмент - это руководство людьми, а личностные характеристики людей по своей сути не меняются (см. 1;5). Системы управления в постиндустриальном обществе, с точки зрения этих авторов, неизбежно будут включать в себя некоторые существенные черты совре-

менной бюрократии, которые придают им (системам) управления должную устойчивость и стабильность. И в более отдаленной перспективе, и всегда, по мнению представителей данной группы исследователей, системы управления будут содержать в себе наряду с элементами новых формирующихся механизмов традиционные элементы бюрократии.

В опубликованных работах последних лет, посвященных проблемам менеджмента XXI века, рассматриваются различные аспекты грядущих и уже начавшихся перемен. Наибольшее внимание исследователи уделяют содержанию стратегии, организационным структурам, управлению человеческими ресурсами, коммуникациями, корпоративной культуре.



С. Чоудхари относит стратегическую ясность к одной из основных движущих сил, определяющих будущее организации в XXI веке (см. 4.).

Каким видится стратегический выбор организации в условиях, когда невозможность предвидеть многие события, становящиеся все более распространенными - природные катаклизмы, масштабные террористические акты, новые виды и формы массовых заболеваний и т.п. - не позволяет выстраивать стратегию в старом, жестком ее понимании? С точки зрения О. С. Виханского, понимание стратегии как связи между целью и средствами ее достижения, а стратегического плана как траектории движения к цели устарело, хотя сегодня такого понимания продолжают придерживаться многие исследователи, менеджеры (см.3). Новой управленческой парадигме соответствует другое понимание стратегии - как связки между ситуацией, потенциалом организации и пользой, которую в данной ситуации можно извлечь из потенциала. Чтобы иметь возможность в кратчайший срок отреагировать на изменение ситуации, использовать вновь открывшиеся перспективы, менеджменту необходимо создать и постоянно поддерживать потенциал организации, прежде всего его кадровую и ресурсную составляющие. Сходной точки зрения придерживается и С. Чоудхари, считающий, что в XXI веке важнейшее значение приобретает умение организации выявлять и возвращать небольшой набор критически важных способностей (см.4).

В новом понимании стратегии организации - это ее настоящее и будущее позиционирование на рынке, в социальной среде и в обществе в целом. Стратегический план при этом представляет собой портфельное решение по позиционированию организации в среде: на рынках, по отношению к партнерам и альянсам, в связях с политическими и административными структурами и т.д. Основное значение в стратегическом плане будет направлено на изучение новых возможностей бизнеса, радикальное изменение способов обслуживания потребителей и посредников.

В новом столетии, по представлениям С. Чоудхари, произойдет переориентация маркетинговых исследований с потребительских сегментов на индивидуальные домашние хозяйства.

Организации XXI века, считает С. Чоудхари, ежедневно будут изобретать свой продукт вновь, непрестанно искать инновации. Важное значение при этом приобретают готовность менеджеров принять риск, умение признавать поражения и

учиться на ошибках. Похожую позицию относительно содержания стратегии организации XXI века занимает П. Ф. Друкер, который центральную задачу менеджмента в начавшемся новом столетии видит в том, чтобы как можно больше организаций превратить в лидеров перемен (см.6). Лидеры перемен каждое изменение воспринимают как новую благоприятную возможность, ведут целенаправленную постоянную работу по поиску полезных для себя изменений. Менеджеры организаций XXI века будут знать как использовать изменения для повышения эффективности внешней и внутренней деятельности организации. С этой целью необходима разработка:

- а) особой политики, направленной на создание будущего;
- б) методики поиска и прогнозирования изменений;
- в) стратегии внедрения изменений;
- г) политики, направленной на уравнивание изменений и стабильности. Осуществление изменений предполагает также формирование в организации культуры внедрения инноваций. Улучшения должны быть непрерывными.

Принципиально важным представляется то, что сторонники постоянных изменений в организациях XXI века указывают на необходимость плановой организации работ, связанных с внедрением улучшений и ликвидацией не способствующих повышению эффективности видов деятельности.

А. И. Наумов, перечисляя изменения в управлении организациями в XXI веке, называет переход к превентивному управлению (см. 3). Превентивное управление нацелено на поиск проблем вместо принятия решений, что позволяет избежать затрат усилий, ресурсов и времени на решение "не тех" проблем. Похожие мысли высказал и С. Чоудхари, считающий предотвращение проблем вместо их лечения одной из четырех жизненно важных областей, процессы в которых будут оказывать существенное влияние на организацию XXI века (см. 4).

Значительное внимание в работах, посвященных изменениям менеджмента в XXI веке, уделяется организации управления. В представлении большинства исследователей в организационных структурах в XXI веке будут происходить изменения, соответствующие тем тенденциям, которые начали формироваться в середине двадцатого столетия.

Повышения динамичности условий деятель-



ности и поведения ее субъектов, нарастание неопределенности принятия решений в 60-х годах прошедшего века обусловили отказ многих организаций от жестких бюрократических форм, сокращение числа уровней административной иерархии, передачу значительной части управленческих полномочий исполнителями, децентрализацию компаний и распространение самоуправления подразделений. Движение в сторону постбюрократических структур стало общим направлением развития и совершенствования менеджмента (см. 1,2).

Децентрализованные организационные формы позволили сочетать стратегическое управление организациями с автономностью их подразделений. Повысилась роль команд, самокупаемых проектных групп, решающих конкретные задачи.

Распространение знаний о современном менеджменте в XXI веке должно привести к исчезновению многоуровневых иерархических структур управления, замене их плоскими мобильными адаптивными образованиями.

По мнению В. Маршева, делегирование большому числу подразделений и сотрудников полномочий и повышение их ответственности в принятии решений будет иметь следствием превращение организаций в торговые марки, объединяющие в виртуальные коллективы множество специалистов, постоянно перемещающихся по странам и сети интернет (см. 2).

Часть ученых придерживается более радикальных представлений о будущем организации управления в XXI веке. В. Приходько и Т. Иванова считают, что организация как средство достижения предпринимательских целей уже исчерпывает свои возможности. Организационная структура достигла предела в своей эволюции и начала превращаться в сдерживающий фактор, препятствующий полному раскрытию творческого потенциала работников. Место организации в XXI веке займет бизнес-система, состоящая из взаимосвязанных бизнес-процессов или потоков работ, бизнес-пространство, включенное в национально-культурную среду. В процессе эволюции бизнес-система превратится в инструмент деловых отношений новый субъект социокультурного пространства (см. 8).

Похоже представляет себе изменения в организации управления в новом веке А. И. Наумов. По его мнению, в наступившем XXI столетии произойдет переход от функционального управ-

ления к процессному, построенному на выделении ключевых бизнес-процессов, удовлетворяющих те или иные потребности (см.3).

В последнее время в отечественных и зарубежных изданиях все чаще встречаются публикации, в которых рассматривается виртуальная организация, воспринимаемая в качестве новой формы осуществления совместной деятельности людей (см. 7,9). Возможность использования такой формы появилась благодаря разработке и внедрению информационных технологий во все сферы человеческой деятельности. Уже сегодня в экономически развитых странах широко используется электронная купля-продажа товаров и услуг, электронные деньги, электронная подпись и т.д. С другой стороны, некоторые виды управленческой деятельности, осуществлявшиеся подразделениями организаций, стали превращаться в самостоятельный вид бизнеса, не связанный непосредственно с каким-либо конкретным материальным производством. В результате этих изменений постепенно отпадает необходимость сбора работников в одном месте, их физического нахождения на рабочих местах, соблюдения установленного распорядка рабочего дня. Организация преобразуется в совокупность располагающегося на дому одного из работников офиса и виртуальной команды сотрудников, находящихся на разных территориях и общающихся друг с другом в виртуальной среде.

Из вышеизложенного со всей очевидностью следует вывод о том, что главной движущей силой организации XXI века будут люди, а главной проблемой менеджеров станет эффективное управление человеческими ресурсами. Данная точка зрения разделяется практически всеми учеными-управленцами. В работах отечественных и зарубежных авторов рассматриваются различные аспекты эффективного управления кадровым потенциалом организации XXI века. При этом имеет место сходство представлений и видения проблемы разных исследователей. Из таблицы 5 видно, что сегодняшние взгляды на управление человеческими ресурсами основываются на результатах обобщений существующего опыта и тенденции, сложившиеся и выявленные в последние годы двадцатого столетия. Именно этим, по всей видимости, и объясняется этих взглядов.

Появление новых организационных форм совместной деятельности, виртуализация бизнеса окажут существенное влияние на связующие процессы. Можно ожидать резкого сокращения в XXI



Таблица №5. Направления работы.

Подбор кадров	Подготовка, переподготовка, повышение квалификации, развитие	Требования к кадрам	Использование кадров	Руководство	Организация и мотивация
1. Постоянный поиск новых талантов	1. Постоянное самосовершенствование всех работников, включая уже обладающих высоким уровнем личного мастерства	1. Соответствие возможностей работника потребностям организации	1. Выявлять скрытые таланты работников	1. Повышать внимание к руководству личностным потенциалом, межличностными и деловыми отношениями	1. Побуждать, собирать, сообщать и использовать всю известную информацию о своей работе и организации
2. Набор людей, отвечающим целям и требованиям организации	2. Постоянная оценка знаний и новых идей сотрудников	2. Инициативность и предприимчивость	2. Удерживать "правильных" людей путем удовлетворения их нужд	2. Перейти от должностной власти над людьми к лидерству уважаемых людьми личностей	2. Стимулировать развитие потенциалов, способностей, интуиции
3. Заключение специальных трудовых соглашений с талантливыми работниками	3. Постоянное обучение работников управления	3. Ответственность за конечный результат	3. Обобщать продуктивные идеи работников	3. Привлекать работников к формированию стратегии и наложить ответственность за ситуацию	
	4. Осуществление вслед за обучением нововведений с использованием новых знаний	4. Способность учиться новому	4. Эффективно использовать потенциал талантливых работников, не привлекать их к рутинным работам	4. Знать как эффективно использовать способности людей	
	5. Формирование в организации общего для всех видений будущего	5. Умение учиться на ошибках	5. Высвобождать творческий потенциал работников	5. Знать и учитывать потребности работников	
		6. Постоянная готовность к любым изменениям	6. Перемещать таланты по различным позициям в организации		
		7. Желание учиться и обретать необходимые качества			

Составлено по материалам источников 1; 3; 4.



веке времени осуществления коммуникаций, развития прогрессивных форм обмена информацией как внутри организации, так и между организацией и внешней средой (см. 2). В конце 30-х годов XX века американский футуролог А. Тоффлер высказал мнение о начале перехода от вертикального иерархического устройства к новой горизонтальной коммуникационной системе (см.9). Этот переход связывал с появлением и распространением самоокупаемых проектных групп, формируемых для решения конкретных творческих задач. В таких группах преодолевается функциональная разобщенность специалистов, заформализованные межличностные отношения заменяются общекомандной солидарностью, сотрудничеством и партнерством. Развитие же кооперации и взаимного сотрудничества, в свою очередь, приводит к образованию многочисленных новых хозяйственных сетей.

Исследовав процессы, которые будут оказывать наиболее существенное влияние на организацию XXI века, С. Чоудхари пришел к выводу, что одной из четырех важнейших областей таких процессов будет создание новых лояльных покупателей посредством прямого взаимодействия с ними и проявления постоянного внимания к ним. С этой целью будут создаваться виртуальные интерактивные центры взаимодействия. (см.4).

Одной из областей повышенного внимания ученых, исследовавших направления развития менеджмента в XXI веке, является организационная культура.

Предполагаемая замена организационных структур управления бизнес-систем, по мнению Т.Ивановой и В. Приходько, приведет к тому, что организационная культура перестанет быть корпоративной и станет элементом гражданского общества (см.8). В связи с этим потребуются усилить внимание менеджмента к национальным аспектам культуры бизнеса - верованиям, обрядам, традициям и др. ценностям. Интересный аспект рассматриваемой проблемы затрагивается О.С. Виханским. Хотя процесс глобализации приводит к постепенному стиранию национальных границ и превращению бизнеса в интернациональный, отмечает этот исследователь, национальная культура сохранится, т.к. люди, участвующие в бизнесе, не утратят своих национально-культурных черт. В связи с этим в XXI веке большой акцент будет сделан на управление разнообразием. Сохранение и наиболее полное использование преимуществ разнообразия станет одной из важных задач менедж-

мента (см.3). Значительное влияние на организационную культуру окажут внешнеэкономические связи в условиях развертывающегося процесса глобализации. В управлении бизнеса потребуется в максимальной степени учитывать влияние национальных культур. Об этом пишут в своих статьях В. Маршал и А. Наумов (см.2,3). Хозяйствующим организациям, привыкшим работать в соответствии с традициями той или иной национальной экономики или региона потребуется адаптироваться к чужой специфике. Развернутый перечень направлений деятельности, позволяющих приспособить управление к национально-культурным особенностям предлагается в работе С. Чоудхари:

- изучать местную культуру, рынок, условия конкуренции;
- выбирать правильных местных стратегических партнеров;
- поддерживать местные ценности;
- предлагать инновационные продукты с местным наполнением (см.4);

В заключении обзора современных представлений об изменении менеджмента в XXI веке хотелось бы отметить два момента, отмеченных в статьях О. С. Виханского и А. И. Наумова:

- 1) следует быть крайне осторожными в предсказаниях. Реальная действительность может оказаться весьма непохожей на наши предположения;
- 2) все изменения в управлении взаимозависимы. Осуществление только части из них невозможно.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Лугвин С. Переход к новой модели государственного управления в постиндустриальном обществе. Проблемы теории и практика управления, 2004, №4.
2. Маршев В. Размышления об управлении Россией: прошлое, настоящее, будущее. Проблемы теории и практики управления, 2005, №3.
3. Менеджмент: век XX, век XXI. Сборник статей. Под ред. О.С. Виханского и А.И. Наумова М., 2004.
4. Менеджмент XXI века (Менеджмент для лидера). Под ред. Сабира Чоудхари М., 2002.
5. Петросян Д., Факин Л. Управленческие технологии в сфере государственного регулирования национальной экономики. Проблемы теории и практики управления, 2004, №2.
6. Питер Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке М., 2003.



7. Пономарев И.П. Виртуальная организация. Менеджмент в России и за рубежом, 2001, №5.

8. Приходько В., Иванова Т. О смене управленческих парадигм. Проблемы теории и практики управления, 2004, №6.

9. Тоффлер А. Футуршок. СПб, 1997.