

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебник «Теория менеджмента» включает теоретические основы и прикладные вопросы управления организацией, а также результаты научно-методических исследований авторов. Учебник ориентирован на ФГОС третьего поколения, и в частности ориентирован на компетентностный подход, усиление практических форм обучения, экскурс в учебное проектирование. Включает три условно самостоятельных раздела: «История управленческой мысли», «Теория организации», «Организационное поведение».

Первая часть учебника «История управленческой мысли (ИУМ)» преследует основную цель – помочь бакалаврам, обучающимся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент», приобрести знания об основных этапах эволюции управленческой мысли. Вспомогательная цель – показать в форме, облегчающей восприятие и усвоение материала, величие и взаимосвязь направлений развития управленческой мысли, которые сменяли друг друга в течение четырех тысячелетий истории, демонстрируя блеск ума и воплощаясь в материальные и духовные творения человеческой цивилизации.

Этот раздел включает в себя шесть глав. Первая глава представляет собой своеобразный путеводитель по истории управленческой мысли, который призван дать представление об ИУМ с позиции системного подхода и предложить совокупность приемов когнитивной психологии и методов активизации обучения для успешного изучения учебной дисциплины.

В главах 2–4 в сжатой форме раскрыты этапы истории управленческой мысли, начало которой можно увидеть в цивилизациях древности (Египет, Передняя Азия, Индия, Китай, Греция, Рим). В период средневековья появился целый ряд ярких личностей и важных документов, которые дали толчок для

дальнейшего развития управленческой мысли (Лука Пачоли, Леонардо да Винчи, Никколо Макиавелли и др.; ислам и его специфический взгляд на управление, «Свод законов Тайхорё» в Японии и т. д.). Через примечательные события и документы менеджмента XVI–XIX вв. читатель подойдет к важнейшему периоду, когда менеджмент превратился в науку со множеством школ и направлений. В главе 5 представлено пять базовых школ теории управления: научного и административного менеджмента, «человеческих отношений» (базовая и с привлечением поведенческих наук), «новая». Разнообразие теорий менеджмента и их переплетений во второй половине XX в. таково, что заставило в главе 5 ограничиться только шестью «полетами над джунглями теорий». Однако все эти «полеты» посвящены примечательным областям: исследованию операций, системной динамики, обучающимся организациям, управлению качеством, стратегическому управлению, бухгалтерскому учету и управлению финансами. Это позволяет с необходимым «запасом прочности» в дальнейшем перейти к изучению других частей учебника.

Своеобразие главы 6 заключается в том, что в ней, с одной стороны, кратко рассмотрены значимые с позиции истории отечественной управленческой мысли этапы, деятели, исследователи и документы (с начала I тысячелетия до 1990 г.). С другой стороны, достижения XX в. детализированы с трех взаимосвязанных сторон: появления и развития отечественной экономико-математической школы, моделирования и управления предприятиями, разработки и применения деловых и управленческих игр.

Во втором разделе материалы по теории организации ориентированы на последние достижения в области организационной науки и организации производственных систем. В главе 7 рассматриваются методологические вопросы и краткая история развития теории организации. Глава 8 посвящена обоснованию ключевой роли теории организации в формировании научного менеджмента. Показана роль и значение теории организации в подготовке менеджеров, а также охарактеризованы методологические проблемы организационного проектирования. В главе 9 предложена обновленная концепция рассмотрения законов и закономерностей организации, основанная на учете роли субъекта (организатора), здесь же даны и принципы организации, обоснование которых

производится с учетом авторских исследований. Основы производственных систем в свете теории организации изложены в главе 10 с использованием подхода С.Е. Хачатурова к формированию понятия «производственная система», в основе которого – концепция отношений. Предлагаются основные структурные формы и новые концепции, основанные на уровневом подходе Г. Клейнера и других авторов. В главе 11 предлагается материал в форме кейса, на реальных примерах показаны достижения организационной науки при формировании моделей менеджмента реальных предприятий.

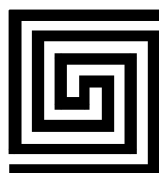
Третий раздел посвящен организационному поведению. Понимание людей, а также эффективное управление ими являются одной из задач не только менеджмента, но и организационного поведения, которое направлено на изучение и использование человеческого фактора в организации и менеджменте. Знание того, как люди ведут себя в организации, чрезвычайно важно, так как формирование позитивных поведенческих отношений, направленных на сотрудничество, является залогом эффективного использования потенциала человеческих ресурсов.

Организационное поведение как наука включает изучение многих факторов, влияющих на то, как отдельные люди и их группы реагируют и действуют в организациях и как организации управляют внешней средой, в которой они функционируют.

Большинство руководителей и специалистов в организации считают, а иногда даже уверены в том, что они знают, хоть и на интуитивном уровне, что такое организационное поведение, поскольку у каждого из них имеется определенный опыт работы в организации, однако, как известно, интуиция и здравый смысл в данной области часто подводят их в силу своей ошибочности и не позволяют понять, почему люди действуют или реагируют именно таким образом, а не другим. Поэтому не возникает сомнений в том, что изучение основ организационного поведения, понимание процессов научения поведению и его модификации в организации, умение управлять организационным поведением в целях формирования позитивных поведенческих отношений персонала является в настоящее время непреложным фактом.

Реализация теоретических положений организационного поведения в рамках предприятий требует особой организации работ сотрудников всех уровней: руководителей, менеджеров, специалистов. Важным связующим звеном между системой управления предприятием и сотрудниками является служба управления персоналом. От профессионализма специалистов этой службы зависит построение технологии организации взаимодействия с персоналом и, как следствие, результат деятельности предприятия. Анализ практики организации технологий работ с персоналом на отечественных предприятиях отражает положительную динамику изменений и усиления роли деятельности специалистов служб управления персоналом в успешном функционировании предприятия на рынке.

Раздел I
История
управленческой
мысли



Основная цель настоящего раздела учебника – помочь бакалаврам, обучающимся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент», приобрести первую профессиональную компетенцию (ПК-1), которая Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) определена следующим образом: «выпускник должен обладать... знанием основных этапов эволюции управленческой мысли».

Ответственность за приобретение данной компетенции возложена на учебную дисциплину «Теория менеджмента: история управленческой мысли (ИУМ)» – базовую часть профессионального цикла. К ней в полной мере относится еще одно требование ФГОС ВПО: «в результате изучения базовой части... обучающийся должен знать основные этапы развития менеджмента как науки и профессии».

Как утверждает когнитивная психология, любое изучение пойдет быстрее, если суровое словосочетание «должен знать» сделать фоном, а на первое место поставить слова **интересно знать**.

Поэтому **вторая цель** данной части учебника – показать величие и взаимосвязь волн управленческой мысли, которые сменяли друг друга в течение четырех тысячелетий истории, показывая блеск ума и воплощаясь в материальные и духовные творения человеческой цивилизации.

Глава 1

История управленческой мысли (ИУМ) и подходы к ее изучению

1.1. СИСТЕМА ИУМ

ИУМ с позиции системного подхода. Есть хорошее слово «система». В литературе можно найти несколько десятков определений этого термина. Приведем два из них, которые используются в нашей книге.

1. «Система представляет собой множество взаимосвязанных элементов»¹.

2. «Под системой будем понимать относительно устойчивую часть геометрического или функционального пространства, выделяемую исследователем (наблюдателем) при помощи одного или нескольких системообразующих признаков» [15, с. 27].

Первое определение принадлежит Расселу Акоффу (1919–2009), который внес значительный вклад в развитие теории и методов управления (исследование операций, интерактивное планирование, циркулярные организации и др.). Второе определение дал Г.Б. Клейнер, один из ведущих отечественных ученых в области теории и стратегии предприятий, институциональной теории и экономико-математического моделирования производственно-хозяйственных процессов на микро- и мезоуровнях.

Понятие системы важно еще и потому, что в 1950-е гг. в науке (в том числе и менеджменте) все шире стал применяться подход к объектам как к системам, т. е. *системный подход*, который не потерял свое значение и сегодня. В рамках системного подхода каждую систему (например, ИУМ) можно рассматривать во взаимосвязи с вышестоящими и нижестоящими системами. Из раздела Б.3 ФГОС ВПО для бакалавров, обучающихся по направлению подго-

¹ Ackoff R. L. Towards a system of systems concept // Management Science. – 1971, July. – Num. 11. – P. 662.

товки 080200 «Менеджмент», видно, что учебная дисциплина ИУМ – это часть (подсистема) дисциплины «Теория менеджмента». Сначала изучается ИУМ, за ней идут еще две части дисциплины «Теория менеджмента»: «Теория организации» и «Организационное поведение».

ИУМ – **И**сторию **У**правленческой **М**ысли – также можно рассматривать как систему, состоящую из трех элементов: **М**ысль, **У**правление, **И**стория.

Понятия «история», «эволюция» и их значение. *История* в смысле греческого слова *historia* – как рассказ о прошлых событиях, повествование о том, что узно, исследовано. Не менее привлекательна и современная трактовка слова «история» – 1) процесс *развития* в природе, обществе; 2) комплекс наук, изучающих прошлое человечества во всей его конкретности и многообразии. Термин *эволюция* (от лат. *evolutio* – развертывание) – это процесс изменения, *развития*. В последнем смысле этот термин является синонимом «истории».

Кроме ИУМ бакалавры-менеджеры должны в рамках базовой части дисциплин гуманитарного, социального и экономического цикла изучать еще один исторический курс – «Историю». По-видимому, именно к этой дисциплине относится следующее требование стандарта: «знать закономерности и этапы исторического процесса, основные события и процессы мировой и отечественной экономической истории». Это дает необходимую базу для изучения ИУМ. Поэтому нам не надо описывать основные исторические события и процессы, а требуется показать, как с ними связаны различные теории менеджмента. Здесь, конечно, возникают следующие вопросы согласования.

1. Экономика и менеджмент, с одной стороны, тесно связаны. Но между ними есть и различие (в частности, в высшем профессиональном образовании направления подготовки «Экономика» и «Менеджмент» существуют отдельно). Может оказаться, что какое-либо событие или процесс значимо для понимания связанной с ним теории управления, но при изучении экономической истории ему не будет уделено внимание. Вопрос согласования важен еще с учетом того, что речь идет не только об отечественной, но и мировой истории, что существенно расширяет сферу изучения. Однако может так случиться, что дисциплины «История» и «История управленческой мысли» по учебному плану будут читаться в одном семестре. Поэтому представляется целесообразным при изучении ИУМ давать кратко сведения о событиях и процессах, на фоне которых (в связи с которыми) возникла та или иная управленческая теория.

2. Еще один вопрос, связанный с предыдущим: какие именно периоды времени и с какой детализацией следует изучать их в обеих исторических дис-

циплинах? Заметим, что не все и не всегда в прошлом любили историю. В начале XX в. «в академических кругах экономическая история вообще рассматривалась как занятие, недостойное истинного ученого. Весьма авторитетный берлинский профессор Макс Ленц (1850–1932) откровенно называл социально-экономическую историю “вздором и чепухой”. В лучшем случае экономическую историю признавали вспомогательной дисциплиной, дополнявшей политическую историю» [24, с. 181].

С другой стороны, в серьезной литературе по менеджменту можно найти не менее *четырёх* доводов о пользе исторических знаний в области практики и теории менеджмента.

1. Лучше учиться не на своих, а на чужих ошибках.
2. Изучив достижения управления в совокупности с условиями, в которых принимались решения, теории и методы, которые при этом использовались, можно повторить успех в своей организации при возникновении похожих условий.
3. Есть поговорка: «всякое новое это основательно забытое старое». Число ошибок уменьшится, если чаще заглядывать в историческое прошлое.
4. Изучение прошлого помогает под другим углом зрения посмотреть на проблемы сегодняшнего дня и более обоснованно подойти к принятию решений.

О каком именно менеджменте должна идти речь при изучении ИУМ?

В стандарте применительно к ИУМ этот момент явно не определен. Но если обратиться к его разделам – 4.1. «Область профессиональной деятельности бакалавра» и 4.2 «Объекты профессиональной деятельности» – то обнаружим, что они выделяют управление на уровне организаций различных организационно-правовых форм, а также государственное и муниципальное управление. Очевидно, что если вопросы управления фирмой будут актуальны для страны любой величины, то для государств с большой территорией (Россия относится к их числу) проблемы согласованности управленческих решений, принимаемых центральными, региональными и местными органами власти, являются особо значимыми. Здесь история дает ряд положительных и отрицательных примеров, достойных освещения в учебном курсе.

Если остановиться на разных сторонах управления, то здесь диапазон возможностей еще более широк. В этом достаточно убедиться, если выделить ключевые слова из 49 оставшихся профессиональных компетенций (после учета «основных этапов эволюции управленческой мысли»): организационная структура, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; процедуры и методы контроля; мотивация, лидерство и власть;

групповая работа; разрешение конфликтных ситуаций; межличностные, групповые и организационные коммуникации; организационно-управленческие решения; стратегии; стоимостная оценка активов, управление оборотным капиталом, дивидендная политика, структура капитала; инвестиции; человеческие ресурсы; корпоративная социальная ответственность; операционная (производственная) деятельность; управление проектами; инновации; качество и конкурентоспособность; операции на мировых рынках; межкультурные отношения; воздействие макроэкономической среды; государственное регулирование; поведение потребителей; структура рынков; количественные и качественные методы анализа, модели, их программное обеспечение, информационные системы; организационная культура; учет и финансовая отчетность; анализ рыночных и специфических рисков; предпринимательская деятельность.

Авторы энциклопедии «Классики менеджмента» (СПб.: Питер, 2011) привели в своей книге сведения о 133 исследователях менеджмента. Для более наглядного представления они построили таблицу из 133 строк (по одной строке на автора) и 10 столбцов по отдельным направлениям менеджмента. Итого 1330 клеток. В таблице закрашено 230 клеток для показа областей менеджмента, которые изучали выделенные авторы. Если подсчитать число закрашенных клеток, то значимость представленных 10 направлений следующая: организационное поведение – 66; стратегия – 36; общий менеджмент – 31; трудовые операции и управление человеческими отношениями – 29; бизнес-экономика и производственный менеджмент – 19; исследование операций и управленческие информационные системы – 12; сравнительный менеджмент – 7; финансы и бухгалтер – 6; маркетинг – 5.

С позиции *стадий (этапов) управленческого цикла* можно выделить следующих три блока: 1) **стратегия**; 2) **организация управления**; 3) **учет, контроль, анализ**.

С кибернетической точки зрения можно назвать центральный элемент – *производство*. На выходе – *продукция (услуги)*, которая тесно связана с *качеством* и *маркетингом*. На вход системы поступают ресурсы: *рабочая сила (труд)*, *материалы*, *оборудование* и другие основные фонды. В качестве двух общих ресурсов можно выделить *деньги* и *информацию*. Развитие информатизации неразрывно связано с *моделированием* и *программными средствами*.

Что отнести к «основным этапам эволюции управленческой мысли»? Рассмотрим два авторитетных источника.

1. «Основы менеджмента». Авторы: М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури (М.: Дело, 1994). Об этом учебнике в его аннотации сказано, что он

содержит «все о менеджменте, как о науке, практике и искусстве управления». В главе 2 этой книги эволюция управления как науки представлена следующим образом.

Во-первых, в небольшом подразделе «Управление и организации до 1900 г.» приведены некоторые примечательные результаты координированных организованных усилий (висячие сады Вавилона, инкский город Мачу Пикчу, пирамиды Египта, сооружения Римской империи) и сказано, что «формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить ... в организациях древности».

Во-вторых, выделены *пять* школ управления: 1) научное управление (1885–1920) (Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гантт); 2) классическая, или административная школа в управлении (А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни и др.); 3) школа человеческих отношений (1930–1950) (М. Фоллетт, Э. Мэйо); 4) подход с точки зрения науки о поведении (с 1950 по наст. вр.) (К. Арджрис, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг); 5) наука управления или количественный подход (с 1950 по наст. вр.).

В-третьих, дополнительно выделены **три** подхода. 1. *Процессный подход*, (1920–1950 гг. – первые шаги, с 1950 г. – активное развитие). Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. 2. *Системный подход* (с 1950 г. по наст. вр.). Организация представляет собой систему, т. е. совокупность взаимосвязанных элементов (материалы, люди, оборудование, продукция, структура, технологии, задачи и т. д.), которая функционирует в условиях постоянных изменений внешней среды и стремится к достижению некоторых целей. 3. *Ситуационный подход*. Поскольку существует много внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность организаций, то искать наилучший метод управления для всех ситуаций бесполезно. Надо выбирать лучший метод для конкретной ситуации.

2. «Менеджмент». Автор – Ричард Дафт (8-е изд. – СПб.: Питер, 2009). Название главы 2: «Эволюция управленческого мышления». В ней отмечено, что «первые примеры осознанного менеджмента относятся к IV тыс. до н. э.». На с. 67 книги приведена схема «Эволюционное развитие принципов менеджмента», на которой стрелками на шкале времени показаны следующие **семь** направлений:

1) классическое направление менеджмента (1888–1942) с выделением в тексте научного менеджмента (Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет), бюрократических организаций (М. Вебер), административных принципов (А. Файоль, М. Паркер, Ч. Барнард); 2) гуманистическое направление (1929–1992) с выделением движения человеческих отношений («Хоторнские исследования»),

концепции человеческих ресурсов (А. Маслоу, Д. Макгрегор), бихевиористского (поведенческого) подхода; 3) менеджмент как наука (1939–1992); 4) теория систем (с 1950 г. по наст. вр.); 5) ситуационные воззрения (с 1966 г. по наст. вр.); 6) управление тотальным качеством (с 1979 г. по наст. вр.); 7) обучающаяся организация (с 1979 г. по наст. вр.).

Как видим, *наука управления* и имя *Ф. Тейлора* присутствуют в обоих источниках. *Административное направление* связано с именем *А. Файоля*. Таким образом, у нас есть *два* направления (школы) и *два* представителя этих направлений. Их можно принять в качестве *базовых* при изучении эволюции управленческой мысли. Но при выделении других школ (подходов, направлений и т.п.) наименования и конкретные периоды различаются. Поэтому требуется дополнительная систематизация материала.

Когда в книге Р. Дафта в добавление к семи базовым направлениям мысли находим еще 29 теорий, которые возникли в период 1955–1995 гг., то невольно на ум приходит поговорка: «Чем дальше в лес, тем страшнее». Недаром слова «джунгли» или «дебри» нередко можно встретить в литературе по менеджменту для подчеркивания наличия большого числа теорий менеджмента и сложных переплетений между ними. Например, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел, написав книгу «Школы стратегий» (СПб.: Питер, 2000), в которой дали характеристику 10 школам, сопроводили ее следующим подзаголовком: «Экскурсия по дебрям стратегий менеджмента».

Здесь необходимо более глубоко рассмотреть еще один важный элемент системы ИУМ – *мысль*.

1.2. ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИЗУЧЕНИЯ ИУМ ЧЕРПАЕМ СВЕДЕНИЯ ИЗ ПСИХОЛОГИИ

Что такое «мысль»? Задуматься над тем, что такое мысль, мышление, знание, надо не только из-за названия учебной дисциплины, но еще и потому, что в мире осуществляется переход к обществу и экономике, основанный на *знаниях*. Ряд новых теорий и направлений менеджмента в самих названиях содержит «интеллектуальные» термины: «управление знаниями», «компания – создатель знания», «микроэкономика знаний», «интеллектуальная организация», «обучающаяся организация» и др.

Небольшое тренировочное задание. Используя толковый словарь, например «Словарь русского языка» С.И. Ожегова, найдите и разберите определения таких понятий, как *мысль*, *мышление*, *мыслить*. Обратите внимание

на циклические ссылки, когда одно понятие определяется через другое, а потом осуществляется возврат к исходному понятию.

Мысль. 1. То же, что *мышление* (во втором значении) 2. То, что стало в результате размышления, *идея*. 3. То, что заполняет *сознание*, дума.

Мышление. 1. См. *мыслить*. 2. Способность человека *рассуждать*, представляющая собою процесс отражения объективной действительности в *представлениях*, суждениях, *понятиях*.

Мыслить. 1. *Рассуждать* (ЦИКЛ), сопоставлять данные опыта, *мысли* (ЦИКЛ), делая из них выводы. 2. Представлять в *мыслях* (ЦИКЛ). 3. Думать, размышлять.

Идея. 1. *Понятие*, *представление*, отражающие действительность в сознании человека... 2. Основная, главная *мысль* (ЦИКЛ), замысел, определяющий содержание чего-нибудь. 3. *Мысль* (ЦИКЛ), намерение, план. 4. *Мысленный* (ЦИКЛ), образ чего-нибудь, *понятие* о чем-нибудь.

Понятие – 1) логически оформленная общая *мысль* (ЦИКЛ) о предмете, идея чего-нибудь; 2) *представление* (ЦИКЛ), сведения о чем-нибудь; способ, уровень понимания чего-нибудь.

Представление – воспроизведение в *сознании* ранее пережитых восприятий; знание, понимание чего-нибудь.

Сознание – 1) *мысль* (ЦИКЛ), чувство, ясное понимание чего-нибудь; 2) способность человека *мыслить* (ЦИКЛ), *рассуждать* (ЦИКЛ) и определять свое отношение к действительности; психическая деятельность как отражение действительности; 3) состояние человека в здравом уме и в памяти, способность отдавать себе отчет в своих поступках, чувствах.

Вывод. Исходный термин «мысль» раскрывается еще через шесть терминов. Но в их определениях присутствует 11 циклических ссылок. Хотя круг понятий расширился за счет слов «чувства», «образ», «знание», ясности понимания по-прежнему не хватает. К сожалению, показанная только что циклическость при формулировании определений и в рассуждениях нередко наблюдается в ряде работ по менеджменту.

Когнитивная психология – на помощь! Побродив по циклическим ссылкам толковых словарей, обратимся затем к *когнитивной психологии*, поскольку ее *цель* – «понять природу человеческого интеллекта и то, как он работает» [2, с. 13]. Эта наука «заимствует теории и методы из 10 основных областей исследований: восприятие, распознавание образов, внимание, память, воображение, языковые функции, психология развития, мышление и решение задач, человеческий интеллект и искусственный интеллект» [32, с. 26–27]. Здесь приведены цитаты из книг «Когнитивная психология», которые принадлежат

перу известных зарубежных специалистов. Об авторитете авторов свидетельствует тот факт, что за рубежом эти книги выдержали более пяти изданий.

Типовая схема изучения познания в когнитивной психологии выглядит следующим образом (рис. 1.1).

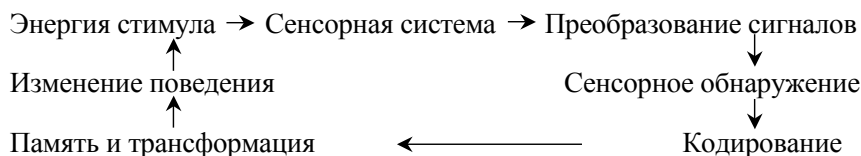


Рис. 1.1. Типовая схема изучения познания

Сенсорная система. Она включает в себя пять органов чувств: зрение, слух, обоняние, осязание и вкус. С ее функционированием ассоциируются понятия *ощущение* и *восприятие*. Ощущения связаны с устройством органов чувств и стимулами, которые воздействуют на эти органы. Когда клиент приходит в кафе, то сразу включаются в работу зрение (какие предлагаются блюда и много ли людей), слух (не слишком ли шумно) и обоняние (запах подгоревшей пищи может заставить повернуть назад). Полученные сенсорные сигналы начинают интерпретироваться через процесс восприятия, в котором участвуют уже высшие когнитивные механизмы. Из памяти извлекается информация о прошлых аналогичных ситуациях и их последствиях. Например, осязание в полости рта плохо прожаренного куска мяса в совокупности с кислым или горьким вкусом напечет об опасности пищевого отравления и необходимости принятия решения (вызвать менеджера и потребовать заменить блюдо, отказать платить за него и т. д.).

Другими словами, уже находясь на этапе «Сенсорная система» и в рамках рассмотренной ситуации «Клиент в кафе», мы затрагиваем следующие профессиональные компетенции согласно ФГОС ВПО для направления «Менеджмент»: способы разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6); современная система управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23); поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29). Возникает вопрос: какие теории и методы могут быть здесь использованы, кто и когда их предложил?

Но главное, что можно найти в когнитивной психологии, это не абстрактные, а конкретные рекомендации, которые будут полезными в ходе изучения любой дисциплины, в том числе и ИУМ.

«Нельзя объять необъятное» или психологический аспект числа «семь». В основном числа используются для количественной характеристики

и нумерации различных объектов. Некоторые числа имеют и символическое значение. К их числу относится число «семь». В Древнем Египте оно было символом бессмертия и священным числом бога Осириса. В Древней Месопотамии небо и землю делили на семь зон, а Древо Жизни изображали с семью ветвями. В Библии встречаем семь дней творения. В индуизме Мировая Гора имеет семь граней, а солнце – семь лучей. В исламе число семь считается символом совершенства (во Вселенной есть семь небес, земель, морей).

Однако число «семь» отличилось и в психологии. В XIX в. неоднократно проводились эксперименты по оценке того, какое максимальное число камушков (бобовых зерен и т. п.) можно сосчитать одним взглядом, сколько бессмысленных слов, чисел, букв удастся вспомнить без ошибок после однократного озвучивания (прочтения). Это число всегда оказывалось близким к семи. Известна статья Дж. Миллера «Магическое число семь, плюс или минус два: некоторые пределы нашей способности к обработке информации».

Посмотрите на фотографии цветов, приведенные на рис. 1.2. Их можно использовать для проверки правильности ограничений на кратковременную память человека.

Начнем рассматривать с левого верхнего угла, в котором помещена фотография желтой розы. Лепестков заведомо больше семи. Вести подсчет трудно, даже при помощи карандаша, так как форма лепестков меняется, они закручиваются и плотно прилегают друг к другу. Посмотрим теперь на соцветие цветков флокса внизу под изображением розы. Пять лепестков отдельного цветка воспринимаются легко. Но что касается подсчета общего числа цветков, то взгляд постоянно сбивается из-за однородности цветков, наложений и изменений угла наклона чашечек отдельных цветков. Развернутые яркие венчики цветков лилий на более темном зеленом фоне посылают в мозг через зрительный нерв безошибочный сигнал о том, что у садовой лилии именно шесть лепестков, а не пять или семь.

Если дать определение понятию «мысль» совсем просто – это слова, которые мы слышим в голове в полной тишине и которые мы произносим, не размыкая губ. Это образы, которые мы видим с закрытыми глазами. Постараемся показать в дальнейшем изложении, что образы цветов и правильных многоугольников удобно использовать для иллюстрации *теорий менеджмента* и их *эволюции*. Теории, как и цветы, рождаются, развиваются, фиксируются в устной передаче через поколения, на бумаге, на электронных носителях. Одни из них реализуются в практике менеджмента. Многие остаются в качестве названия потомкам. И те, и другие – это ИУМ.

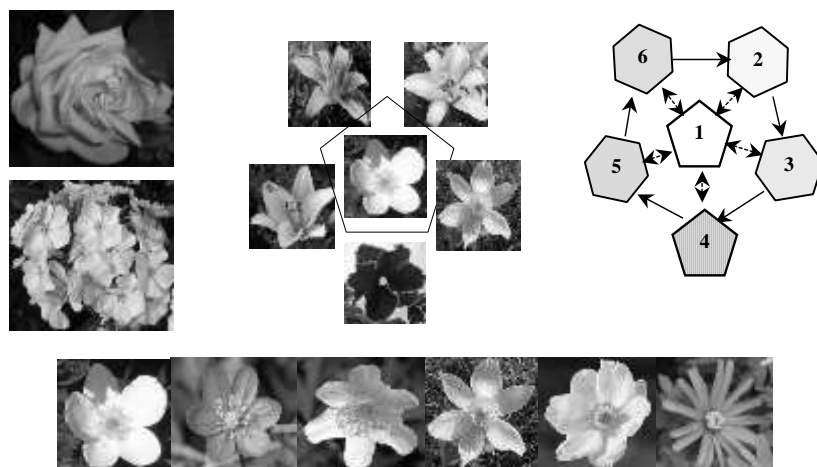


Рис. 1.2. Фотографии цветков и фигуры для иллюстрации возможностей восприятия и структуры изложения ИУМ²

Отталкиваясь от рис. 1.2, можно рекомендовать следующий прием для более успешного восприятия и запоминания информации.

Не старайтесь одновременно охватить визуально и на слух более восьми объектов. Чем сложнее для восприятия объект, тем меньше должна быть

² Цветки розы и флокса (слева) – для иллюстрации ограничений на кратковременную память. Фигура из фотографий цветков в центре – образы глав 1 и 4 в виде цветков ветреницы и фиалки с пятью лепестками, символизирующими 5 параграфов в этих главах, и 4 цветка лилии разных сортов и расположений – это символы глав 2–3 и 5–6, которые содержат по шесть параграфов каждая. Эту же структуру отображает фигура справа: глава 1 – пятиугольник в центре, остальные связанные 4 шестиугольника и один пятиугольник символизируют главы 2–6. Если считать, что в тексте этой части учебника 170 страниц, то среднее число страниц на каждую главу – 30, на один параграф первой главы – 6, на один параграф глав 2–6 – 5 страниц. Но эта правильность подсказывается только правильными многоугольниками. Если посмотреть на фото цветков лилии, то размеры лепестков различаются. Фото 7 цветков внизу – это разные виды ветреницы (всего их около 120 видов). Как видим на фотографиях, у этого цвета из семейства лютиковых может быть пять лепестков (фото слева), шесть (следующие три изображения), 12 и даже 16 (фото справа). Меняется форма лепестков – от закругленных к заостренным. Различна и цветовая гамма (белый, желтый, синий, красный, фиолетовый). И если изображения цветков ветрениц разных видов сделать одинакового размера, и потом быстро просмотреть на экране компьютера, то цветки будут как бы *вращаться*, меняя число лепестков, их форму, цвет. Но все виды останутся родом многолетних травянистых растений в семействе лютиковых.

группа для мгновенного охвата (5, 4, 3 элемента). По возможности привязывайте эти объекты к известным видам и сопровождайте их запоминающимися ассоциациями. Чем больше связей, тем легче запомнить.

Пример. А. Файоль выделил 14 принципов управления. 1. Разделение труда. 2. Власть. 3. Дисциплина. 4. Единство распорядительства (командования). 5. Единство руководства. 6. Подчинение частных интересов общему. 7. Вознаграждение. 8. Централизация. 9. Иерархия. 10. Порядок. 11. Справедливость. 12. Постоянство состава персонала. 13. Инициатива. 14. Единение персонала.

Целесообразно для удобства восприятия и запоминания разделить их на группы с тем, чтобы мысленным взором можно было увидеть сразу число принципов в каждой группе.



Шаг 1. Используем треугольник или трилистник для единства распорядительства и командования (4 + 5) и единения персонала (номер 14). Все на букву «е».



Шаг 2. Шесть принципов, тяготеющих к числам и графике: иерархия, централизация, подчинение частных интересов общему, порядок, постоянство состава персонала, разделение труда. *Ассоциации:* шестиугольник, цветки тюльпана и лилии.



Шаг 3. С пятиугольником и цветком типа флюкса связываем более абстрактные принципы: власть, дисциплина, инициатива, вознаграждение, справедливость.

1.3. ИУМ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ШЕСТИ ИНТЕЛЛЕКТОВ

Об одном заблуждении психологии XX в. 1905 г., Франция. Министерство просвещения обеспокоено тем, что часть детей отстает в своем развитии. Поскольку эти дети не могут освоить программу обычной школы, то их приходится отправлять учиться в школы специального типа. По указанию министра формируется комиссия, которая должна найти критерии разделения детей на «нормальных» и «отстающих в развитии». А. Бине и Т. Симон предложили решение поставленной задачи на основе шкалы умственного развития для разных возрастов и набора тестовых заданий. Например, по тесту 1911 г. 12-летний ребенок должен был суметь повторить семь цифр; к заданному слову за одну минуту найти три рифмы; разъяснить смысл картинок и т. д. В 1912 г. немецкий ученый Штерн подверг критике шкалу Бине и предложил использовать «коэффициент интеллекта» – intelligence quotient – IQ, как частное от деления умственного возраста (АМ) на хронологический (АС) (с умножением результата на сто) [41, с. 14–15].

Если 6-летний ребенок мог выполнить задания для своего возраста, то его IQ был равен 100. Если он мог осилить задания только для 4-летнего возраста, то его $IQ = 4/6 \times 100 = 66,7 < 70$, что давало возможность отнести ребенка к группе умственно отсталых. Если, наоборот, 6-летний ребенок мог выполнить задания для 9-летнего возраста, то его IQ был равен 150, что свидетельствовало об отличных (и даже выдающихся) умственных способностях. В результате исследований появилась уверенность, что можно объективно измерить человеческий интеллект любого лица. Стали появляться многочисленные тесты IQ с ориентацией на нормальное распределение: при среднем значении 100 было бы 50 % людей с IQ между 90 и 110 и по 25 % – ниже 90 и выше 110.

Во второй половине XX в. в ряде стран мира, в первую очередь в США, стала наблюдаться настоящая «тестомания»: тесты в школе, в колледже, для поступления в аспирантуру и на работу в компанию. Было немало примеров, когда стандартные тесты IQ проваливали люди с творческими способностями и успешные в решении практических задач. Это привело к тому, что все большее число психологов стало приходить к выводу, что «идея о существовании некоего общего показателя интеллекта, который можно измерить коэффициентом умственного развития, – IQ – или его аналогом, есть миф» [41, с. 8].

В мире множества интеллектов. По мнению Р. Штернберга, интеллект состоит из сочетания *аналитического* мышления, *творческого* мышления (способности комбинировать области знаний и предлагать новые идеи и подходы) и *контекстуального* мышления (способности использовать эти знания на практике; называется также *практический* интеллект). Но главное – это сбалансированность всех видов мышления; знание, когда и при каких обстоятельствах их использовать [41].

Н. Херманн на основе анализа данных по 15 000 управленцам полагает, что у каждого человека есть свои особенности функционирования обоих полушарий головного мозга, причем как его коры, так и отделов, лежащих ниже лимбической системы (ЛС). Каждой профессии соответствует своя радарная диаграмма на «карте мозга». Напомним, что если человек правша, то у него левое полушарие мозга отвечает за аналитику, а правое – за образность и синтез. По оценке Н. Херманна, 100 баллов (максимум) для коры левого полушария имеют профессии инженера и финансиста. Для маркетологов кора левого полушария – 50, а левая ЛС –100. Вывод: для каждого человека необходим свой стиль обучения с учетом особенностей профессий³.

³ См.: Herrman N. Brain dominance Technology / Training and development handbook / Editor in chief R. Craig. McGraw-Hill Book Co., 1988. – P. 349–358.

М.А. Холодная указывает на четыре пары типов интеллекта: *общий* (успешность в различных видах интеллектуальной деятельности) – *частный* (успешность в одном виде); *конвергентный* (один правильный ответ) – *дивергентный* (множество правильных ответов); *репродуктивный* (воспроизведение усвоенного) – *продуктивный* (обнаружение соотношений и связей); *кристаллизованный* (уровень вербальных функций) – *текущий* (уровень невербальных функций) [39, с. 35].

Это далеко не все подходы. Известны концепции семи, десяти и большего числа интеллектов. Для целей данного раздела учебника, содержащего *шесть* глав, в котором уже особое внимание было уделено цветам с *шестью* лепестками, хорошо подходит модель *шести* интеллектов британского психолога Дж. М. Стайн [34]. Поясним подробнее, что полезного в этой модели.

ИУМ и «шесть ключей открытия в себе гения» Дж. М. Стайн. На рис. 1.3 особенности шести интеллектов показаны во взаимосвязи с радарной диаграммой, отражающей результаты обработки 28 анкет студентов-экономистов. В анкете было 15 вопросов для каждого типа интеллекта. Например: «Вы получали лучшие отметки по гуманитарным дисциплинам, чем по математике и точным наукам?»; «Вы мысленно представляете себе события и людей, когда слышите их словесное описание или читаете о них?»; «Вы учитесь быстрее, когда пробуете что-то сделать самостоятельно, чем когда слушаете чьи-то объяснения или читаете руководства?» Преподаватель зачитывал вопросы (с одновременным показом их на экране проектора), а студент ставил в таблице, в которой по строкам приведены виды интеллекта, а по столбцам номера вопросов в соответствующей клетке таблицы, одно из трех чисел: «1» – при полном согласии, «0» – при отрицании, «0,5» – при отсутствии однозначности.

В примере, приведенном на рис. 1.3, у всех студентов получились разные самооценки силы шести интеллектов. Подобные расхождения наблюдались и в других случаях (всего было более 1000 анкет). Причем по отдельным интеллектам оценки были от одного до 15 баллов. Это подтверждает мнение психологов о том, что каждый человек «умен по-своему».

Посмотрите еще раз на фотографии цветков лилии, приведенные на рис. 1.3. Нет ни одного цветка, у которого все лепестки имели бы одинаковые формы и размеры. Однако это несколько не умаляет красоты этих произведений природы. Аналогично этому каждый человек имеет свой неповторимый «интеллектуальный цветок». Как цветок меняется в процессе своего роста, так и человек может раскрывать и развивать все свои виды интеллекта во время обучения.

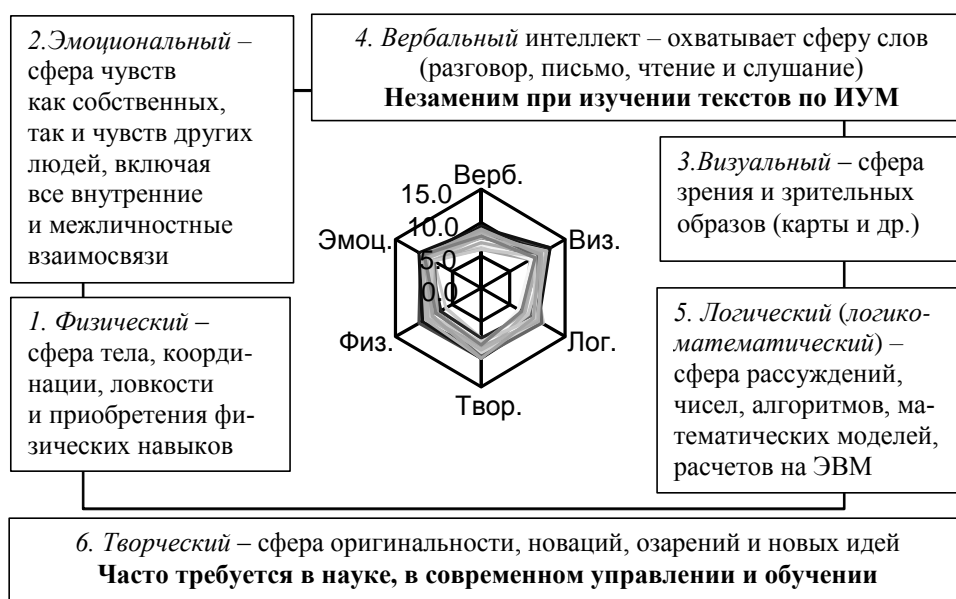


Рис. 1.3. Отличительные черты шести интеллектов во взаимосвязи с результатами самооценки их силы группой студентов

Обратите внимание, что перед названиями интеллектов в прямоугольниках на рис. 1.3 проставлены номера, которые соответствуют появлению этих интеллектов в ходе жизни человека. Первичность физического интеллекта следует из того, что человек должен иметь физическое тело, в котором будут размещены органы чувств, спинной и головной мозг и совокупность нервов. Это дает возможность ощущать и мыслить. Еще находясь в утробе матери плод начинает испытывать положительные и отрицательные эмоции (если ему неприятно, то может достаточно сильно ударить ножкой). То есть начинает формироваться эмоциональный интеллект. При рождении ребенок открывает глаза и начинает смотреть на мир (визуальный интеллект). Хотя рождение сопровождается криком, но осознанная речь появляется позднее. Поэтому вербальный интеллект правильнее поставить после визуального. Получение визуальной, вербальной и другой информации в совокупности с плюсами и минусами первых физических и эмоциональных контактов ведет к осознанию причин и следствий в окружающем мире и формированию логического интеллекта. Детский возраст – эпоха открытий для малыша, который хочет многое сделать по-своему, творчески, используя для этого все другие интеллекты.

Здесь важно подчеркнуть существование *синестезии*, когда несколько органов чувств начинают работать вместе, создавая новые неповторимые ощу-

щения (цветовой слух, шелест запахов и т.д.). Поэтому в дальнейшем изложении, с одной стороны, будут приводиться методы и иллюстрации для использования как одного интеллекта, так и для их некоторой совокупности: слова + числа, числа + схемы и т.п.

Поскольку каждый человек «умен по-своему», то уже с детских лет неизбежно возникает проблема коммуникации и понимания между людьми как одного возраста, так и разных возрастов: дети и родители, преподаватель и студенты. Наверное, каждый сможет вспомнить свой жизненный опыт, когда непонимание факта психофизических различий людей вело к конфликтам.

Если считать доказанным различие интеллект-карт людей, то это заставляет по-новому подходить и к учебному процессу. Преподаватель, по возможности, должен уметь преподнести материал дисциплины таким способом, чтобы этот материал могли усвоить студенты с разными видами интеллекта. Это напоминает сеанс одновременной игры в шахматы со многими участниками на разных досках. С другой стороны, для каждого студента важно понимать свои интеллектуальные особенности и уметь «переводить» то, что излагает преподаватель, на «языки» своих видов интеллекта. Второй, более эффективный путь, состоит в том, чтобы «накачать мышцы» тех видов интеллекта, которые еще недостаточно развиты.

Особенности мышления гениев. В истории любой науки, в том числе и управленческой, остаются не все теории и их авторы, а только те, которые потомки, как правило, характеризуют как «выдающиеся». Проведя анализ когнитивных процессов и стратегий ряда людей, которые общепризнаны гениями (Аристотель, Леонардо да Винчи, А. Эйнштейн и др.), Р. Дилтс в трилогии «Стратегии гениев» (М.: Класс, 1998) выделил у них следующие отличительные черты.

1. Имеют развитую способность к визуализации, в том числе представление связей в виде «карт».
2. Мыслят системно и синестезийно.
3. Умеют мысленно легко перемещаться по уровням (микро-, мезо- и макро-), позициям восприятия («я сам», «другой» и «наблюдатель»).
4. Удерживают петлю обратной связи между абстрактным и конкретным.
5. Поддерживают баланс когнитивных функций: мечтателя, реалиста и критика.
6. Задают основные вопросы.
7. Используют метафоры и аналогии⁴.
8. Развивают особые состояния

⁴ Например, Моцарт для объяснения процесса создания музыки приводил аналогию с приготовлением блюда, в которое кладут кусочки продуктов. Эйнштейн, формулируя и объясняя свои теории, использовал метафорические конструкции: слепой жук, ползущий по мячику; человек в лифте, перемещающийся в пространстве благодаря некоему воображаемому существу; плоский мир двумерных созданий.

и методы доступа к бессознательным процессам. 9. Используют процессы самоорганизации. 10. Умеют и любят учиться самостоятельно. 11. Вводят в творческий процесс случай или неопределенность. 12. Используют модели разной степени сложности для упрощенного отображения реальности.

Для изучения ИУМ можно привлечь тысячи страниц первоисточников. Хотя в курсе их несколько десятков, но для их усвоения совместно с объемом учебника потребуется использовать специальные рекомендации по эффективному изучению.

Базовая идея, реализованная в учебнике: подобрать необходимые материалы и написать текст учебника таким образом, чтобы, с одной стороны, дать максимум полезного об истории управленческой мысли с учетом лучших мировых образцов, и, с другой стороны, сделать это так, чтобы обеспечить эффективное восприятие, усвоение и воспроизведение материала с учетом индивидуальных особенностей студентов.

1.4. ИУМ С МАКРО-, МЕЗО- И МИКРОПОЗИЦИЙ

Наложение «карт методов» на «карты теорий менеджмента». Предлагаем подойти к каждому из интеллектов (или виду интеллекта) с учетом иерархии, вложенности и пересечений следующих трех уровней (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Взаимосвязь трех уровней изучения ИУМ

1. Уровень различных активных средств, ориентированных на повышение эффективности изучения ИУМ, – малый заштрихованный шестиугольник в центре с соответствующими пояснениями.

2. Уровень теорий (концепций, школ, направлений, методов и т. д.) менеджмента и соответствующих авторов теорий (представителей школ) – большой шестиугольник.

3. Уровень условий (природные, климатические, географические и другие), в которых происходило формирование теорий менеджмента (круг, выделенный точками). Этот круг можно рассматривать как проекцию Земного шара на плоскость.

В мировой исторической и экономической литературе неоднократно предпринимались попытки выделить один-два доминирующих фактора, благодаря которому можно объяснить развитие общества. Одни авторы на первый план выдвигали географию и наличие природных ресурсов, другие – религию. Исторический материализм считал, что побудительные мотивы деятельности людей определяются материальными условиями общественного производства. В последние годы в отечественной научной и учебной литературе все шире распространяется точка зрения о том, что социально-экономическое развитие общества происходит под влиянием совокупности взаимосвязанных факторов (географического, духовного, личностного и др.), значимость которых может изменяться на разных этапах развития.

Для понимания ИУМ в ряде регионов мира важно принимать во внимание религиозный фактор. На сайте www.gordonconwell.edu приведены данные о числе лиц, исповедующих основные религии. В процентах от общего числа жителей Земли в 1900 г. доля христиан (всех видов) составляла 34,5; мусульман – 12,3; индуистов – 12,5; буддистов – 7,6. По оценкам экспертов в середине 2011 г. цифры соответствующих долей были: 33; 22,5; 13,6; 6,7.

Важно подчеркнуть, что рис. 1.4 – это только один из «срезов» ментального (мысленного) пространства. Поскольку жизнь на планете Земля протекает в трехмерном физическом пространстве и во времени, то окружность на рис. 1.4 – это одновременно совокупность всех возможных карт нашего земного мира: физических, климатических, полезных ископаемых, политических и др. Часть из них легко получить через Интернет. Например, в поисковом окне браузера набираем адрес: <http://maps.google.ru>, появляются карты Земли разного вида, включая изображения, полученные со спутника. На них нанесены названия стран, морей и городов.

Но так как речь идет об истории, то в общем случае необходимо рассматривать совокупность карт Земли для разных периодов времени. Развив умение

сопоставления этих карт, можно, услышав наименования рек Тигр и Евфрат, совершить мысленное путешествие от современного Ирака до Месопотамии во II тысячелетие до нашей эры.

Визуализация истории. Для удобства «путешествий во времени» можно использовать несколько приемов визуализации.

Самый простой и распространенный вариант – это «Хронологическая таблица», в первом столбце которой слева приведена дата для исторического события или период времени (правления царя, жизни государства и т.д.), а в столбце справа дано описание исторического факта. Этот прием был использован в параграфе 1.1, когда рассматривалось выделение школ менеджмента в разных источниках.

Хронологию можно представить в виде «ленты времени» (рис. 1.5).

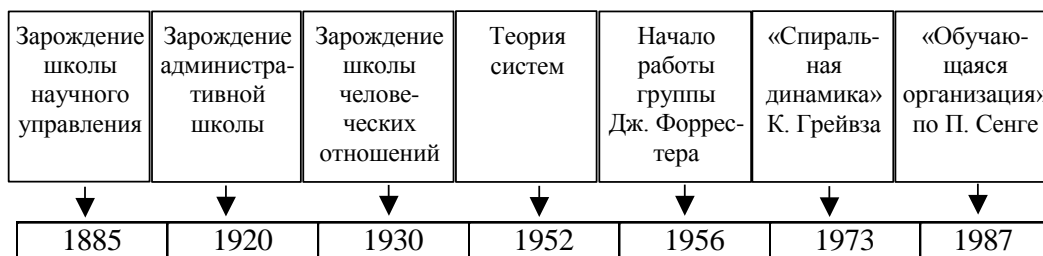


Рис. 1.5. Изображение исторических событий на «ленте времени»

В тех случаях, когда важно показать период жизни той или иной теории или школы управления, часто продолжительность жизни школы показывают стрелкой (линией) над осью времени (рис. 1.6).

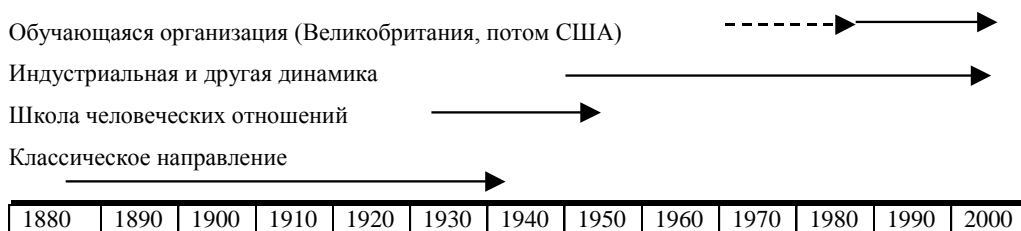


Рис. 1.6. Графическая иллюстрация эволюции теорий менеджмента

Цикличность исторического развития. Рассматривая временной аспект, надо всегда помнить, что развитие человеческой цивилизации происходило неравномерно и непрерывно и сопровождалось рядом циклов и кризисов, которые происходят в совокупности взаимосвязанных систем, начиная с природ-

ных. Здесь можно рекомендовать обратиться к сайту www.kuzuk.ru и скачать книгу Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Цивилизации: теория, история, диалог, будущее. – М.: Ин-т эконом. стратегий, 2006. Авторы книги выделяют следующие циклы.

Солнечные циклы, как следствие происходящих на Солнце катаклизмов. Выделяются среднесрочные (в среднем 11-летние, но с колебаниями от 7,5 до 16 лет), и долгосрочные (в среднем 22 года и 80–90 лет) циклы. Они влияют на земные процессы: климатические, биосферные, годовые, сезонные, суточные; на циклы и кризисы в социальных системах (включая цивилизации) и жизнедеятельность человека.

Геологические циклы, которые влияют на вулканические и ледниковые явления, перемещение морей, и, в конечном счете, на экологию.

Климатические циклы – тесно связаны с солнечными и геологическими: колебания уровней Мирового океана и морей; изменение направлений океанических течений; усиление или ослабление активности тайфунов и смерчей; образование засушливых зон, пустынь и полупустынь; колебания среднегодовой температуры и количества осадков.

Циклы в динамике органической жизни и биосферные циклы выражают периодические колебания при взаимодействии живой и неживой природы.

Экологические циклы – колебания во взаимодействии природы и общества. Конец XX в. ознаменовался появлением концепций экологического менеджмента и *коэволюции природы и человека*. Появились теоретические разработки и практические решения по налогам, стимулирующим природоохранные мероприятия, торговле, разрешениям на выбросы вредных газов, по производству «зеленой» энергии и т. д.

Технологическая и экономическая динамика и циклы. Обычно отсчет ведется с *неолитической революции* (около 10 тыс. лет назад), когда на смену присваивающему хозяйству первобытных охотников, рыболовов и собирателей приходит производящее хозяйство земледельцев и скотоводов.

6 тыс. лет до н. э. люди уже сеяли лен и умели изготавливать из него одежду. Тогда же во многих регионах Старого Света и в некоторых областях Южной Америки производящее хозяйство помимо земледелия включало и разведение домашних животных. С дальнейшим развитием скотоводства связано появление молочного хозяйства и шерстоткачества. Некоторые авторы называют этот этап в развитии скотоводства «революцией вторичных продуктов».

Конец 6 – первая половина 5 тыс. до н. э. – металлургический «бум». Использование металлов – меди, бронзы, золота – многократно расширило возможности производства орудий труда, оружия, предметов потребления.

Использование орошаемого земледелия в долинах великих рек в несколько раз повысило производительность труда и дало толчок к образованию государств.

Создание *ирригационных систем* стало технологическим переворотом, послужившим основой для формирования первого поколения локальных цивилизаций на рубеже IV и III тыс. до н. э. в долинах Нила, Тигра и Евфрата, Инда и Ганга. Ирригация потребовала кооперации больших масс труда для ведения хозяйства в долинах великих рек, сооружения дворцов, храмов, пирамид.

Третье тысячелетие до н. э., по-видимому, *можно считать периодом возникновения и развития постоянной практики управления* по трем направлениям: 1) государство в целом; 2) территориальные образования (номы в Древнем Египте); 3) крупные хозяйства (царские, храмовые). В Месопотамии, Индии и Китае управленческие проблемы пришлось решать и в рамках объединений (прообразе компаний) купцов, ремесленников и т. п.

Это потребовало и осмысления данной практики управления – появились первые ростки управленческой мысли.

1.5. В ЛАБОРАТОРИИ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

В этом параграфе будут представлены некоторые методы активизации обучения, которые помогут лучше изучить ИУМ, используя возможности разных интеллектов. Но напоминаем: поскольку у каждого человека своя «карта мозга», предлагаемые методы должны адаптироваться к индивидуальным особенностям. Никто не запрещает, опираясь на творческий интеллект, создавать собственные оригинальные методы.

«Техника быстрого чтения». В течение последних десятилетий в разных странах мира (в том числе и в нашей стране) одним из направлений борьбы с «информационным взрывом» стало появление рекомендаций для развития быстрого и сверхбыстрого чтения с тренировкой памяти и внимания.

Рекомендации общего бесспорного характера: улучшение физического и психического здоровья и повышение работоспособности; рациональное планирование времени и гигиена чтения; развитие внимания и сосредоточенности.

Рекомендации узкоспециальные: ликвидация внутреннего проговаривания; расширение поля зрения; сокращение количества фиксаций в строке; преодоление регрессий, т. е. постоянных возвращений к прочитанному тексту. Можно в 1,5–2 раза повысить скорость чтения: по мере чтения передвигать палец по строкам сверху вниз с тем, чтобы он вел за собой глаза на максимально

возможной скорости восприятия материала и не позволял взгляду вернуться назад.

Рекомендации, нуждающиеся в специальной трансформации при изучении экономических дисциплин: гармонизация работы левого и правого полушарий и тем самым достижение гармоничного воздействия сознания и подсознания; тренировка памяти по всему циклу «восприятие – запись – хранение – воспроизведение» с «подключением» всех органов чувств с учетом смысла и формы информации, ее ассоциативных связей; периодическое мысленное возвращение к прочитанному (сразу после чтения, через 20–30 мин, но не позднее 3 ч; через день, но не позднее 3 суток; через 3 недели, но не позднее 3 месяцев); хорошее понимание структуры и языковой организации текста; умение быстро выделять основную, дополнительную и избыточную информацию; прогнозирование поступающей информации; крупноблочное чтение; изменение приемов работы над текстом от простого обдумывания до критического разбора и выработки суждений; логическая обработка полученной информации; осуществление после чтения компрессии текста – концентрация мысли в предельно логичной формулировке.

Примеры вербально-логических упражнений. В простейшем случае – это просто ответ на вопрос типа: кого можно назвать отцом научного менеджмента? *Ответ:* Ф. Тейлора.

Более сложные варианты поиска. Перечислите фамилии исследователей из энциклопедии «Классики менеджмента», которые начинаются на букву «В». *Ответ:* Вебер, Веблен, Вейк, Виккерс, Винер, Вомак, Вудворд.

Имя кого из соратников Тейлора совпадало с видом цветка? *Ответ:* Лилиан Гилбрет (лилия).

Фамилии каких представителей «новой» школы теории управления зашифрованы в следующих сочетаниях букв: РОСТФЕРЕР, ЛОБИНГУД, ФАФКО, ИБР? *Ответ:* Форрестер, Боулдинг, Акофф, Бир.

Выбор из заданного набора букв. Фамилии каких двух известных специалистов в области теорий менеджмента легко можно образовать из букв слов РАЙ и КОТЛЕТА? *Ответ:* Котлер, Тейлор.

Как, соединив второе слово названия российского города на Урале, одного из центров оборонной промышленности (5 букв) и исторической области Франции (7 букв), найти фамилию супружеской пары, внесшей значительный вклад в становление научного менеджмента (7 букв)? *Ответ:* ТАГИЛ, БРЕТАНЬ, Гилбрет.

Какие две буквы надо заменить в слове КОЖУРА, чтобы получить фамилию исследователя, внесшего весомый вклад в решение проблем управления качеством? *Ответ: ДЖУРАН.*

Классификация терминов по некоторым критериям. Предлагаем выбрать из перечня слов «инвентаризация», «кредит», «процент», «счет» слова, которые относятся к бухгалтерии и кредитным организациям, и слова, которые могут относиться к каждой предметной области. *Возможный ответ:* если «счет» явно встречается как в бухгалтерии, так и в банке, то отнесение «инвентаризации» только к «бухгалтерскому учету» возможно только в первом приближении, так как в кредитной организации проводятся инвентаризации. Но есть Положение по бухгалтерскому учету «Учет займов и кредитов и затрат по их обслуживанию» (ПБУ 15/01).

Какой термин является более общим к термину «опцион»? *Ответ: дериватив.*

Известна словесная игра «Домики», когда ребенок вместе со взрослым ищет в квартире «домики» – места, где «живут» вещи, предметы обихода. *Пример из ИУМ:* в книге А. Файоля «Общее и промышленное управление» есть несколько «домиков»-определений. Заглянем в «домик» «Определение управления». Сколько групп операций в нем перечислено? *Ответ.* Шесть групп операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные и административные.

Чтение художественных произведений под управленческим углом зрения. Данная работа представляет собой «соединение приятного с полезным», поскольку в романах, повестях и рассказах разных жанров можно найти много поучительного для экономиста. Причем уже в детских произведениях типа «Незнайка на Луне» Н. Носова при описании создания и краха «Общества гигантских растений» можно найти прообраз АО МММ и других финансовых пирамид, потрясших Россию в 1990-е гг. Среди серьезных произведений художественной литературы обращают на себя внимание: Эмиль Золя «Деньги», Теодор Драйзер «Финансист», «Титан», «Стоик», большинство произведений Сидни Шелдона (в первую очередь «Узы крови», «Интриганка», «Если наступит завтра», «Звезды сияют с небес»). Артур Хейли по праву считается писателем на экономические темы. Каждый из его романов («Менялы», «Колеса», «Отель», «Аэропорт», «Перегрузка») можно рассматривать как своеобразный сборник кейсов по управленческим ситуациям, возникающим в некоторой отрасли.

Приведем примеры из других менее известных, но не менее интересных произведений зарубежных и отечественных авторов.

Основное действие романа *Элизабет Гейдж* «Мастерский удар» разворачивается в 1955–1960 гг. вокруг внедрения ЭВМ в практику управления предприятий. В центре романа – противостояние финансового магната Антона Магнуса и созданной им в 1921 г. транснациональной корпорации «Магнус индастриз», которой он «правил железной рукой в бархатной перчатке», и молодой женщины Фрэнсис Боллинджер, обладающей выдающимся талантом в области программирования и нахождения нестандартных управленческих решений. Есть примечательная цитата о взаимосвязи типов интеллекта: «Каждая из цифр от нуля до десяти обладала собственным уникальным характером, а сочетания их были подобны гармоничным бракам. Соединение двойки с пятеркой давало цифру двадцать пять, и в глазах Фрэнсис было таким же привычным, как спаривание домашних кота и кошки, черного и желтой, так что получался тигровый».

Джудит Макнот в романе «Рай» описала проблемы руководства крупным универмагом «Бенкрофт энд компани», которые пришлось решать Мередит Бенкрофт. Вот интересная выдержка: «Скользнув в кресло на краю длинного стола, Мередит приветственно кивнула девятерым мужчинам и одной женщине – старшим администраторам компании. Иерархия фирмы была несложной и весьма эффективной. Кроме главного бухгалтера, начальника финансового отдела и главного юриста, возглавлявшего юридический отдел, существовало еще пять вице-президентов, ответственных за закупки товаров как главным универмагом, так и всеми его филиалами. Каждый, кроме того, отвечал за продажу определенного ассортимента, и хотя им подчинялись начальники отделов, а перед теми, в свою очередь, отчитывались продавцы и покупщики, ответственность за успех или неудачу в подведомственных подразделениях целиком ложилась на их плечи...»

Двое директоров считают, что компания должна расширить деятельность, открыв филиалы в других городах. Главный бухгалтер утверждает, что это приведет к повышенному налогообложению, зато заведующий отделом закупок настаивает, что небольшие дополнительные расходы позволят значительно увеличить прибыль».

Связи ИУМ с физическим интеллектом. В ряде работ по менеджменту предложено использовать философию и приемы восточных единоборств для выработки стратегий и победы над противником в конкурентной борьбе таким образом, чтобы не уничтожать нападающего, а обратить силу противника против него самого. Ознакомиться с этим подходом подробнее можно в следующих книгах.

Пино Р. Корпоративное айкидо. Философия боевого искусства и современный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001.

Иоффе Д. Дзюдо стратегия. Как сделать силу конкурентов своим преимуществом / Дейвид Иоффе, Мэри Квэк. – СПб.: Прайм-еврознак, 2006.

Даже закрыв глаза, человек благодаря своему физическому интеллекту, истоки которого лежат в многомиллионной истории живых существ, определит где «вверх» и «низ». Давно известно, что некоторые люди лучше запоминают, когда записывают услышанное или увиденное. При записи работают мышцы руки, задействована так называемая «мышечная память». Еще в Древнем Риме был известен способ запоминания, в котором объединялись силы визуального и физического интеллектов. Он заключался в том, что надо было мысленно зайти в комнату или другое помещение, сформировать мысленные образы тех вещей, которые надо запомнить, затем обойти комнату и расположить эти образы вещей в разных частях комнаты. Для того чтобы вспомнить, надо снова мысленно посетить это помещение и обойти его, собирая ранее размещенные образы вещей.

В следующих главах регулярно будет обращено внимание Читателя на возможности более эффективного понимания и запоминания особенностей и достижений на отдельных этапах ИУМ.

Контрольные вопросы и задания к главе 1

1. Проведите самооценки своих видов интеллекта по методике Дж. М. Стайн.

2. Отметьте для себя методы активизации обучения, которые вам нравятся больше всего. Используйте эти методы при изучении других глав и разделов учебника.

Глава 2

Утренняя заря управленческой мысли

2.1. ДРЕВНИЙ ЕГИПЕТ

Зарождение государства и цикличность развития⁵. Эпиграфом к настоящему параграфу могли бы служить слова известного французского египтолога К. Жака: «Достойно бесконечного сожаления, что Египту отводится так мало места в системе образования, ибо он – основа нашего духовного мира и играет важнейшую роль в сокровенных глубинах нашей памяти» [11, с. 6–7]. Покажем, что в истории древнейшей цивилизации мира можно найти полезное для осмысления проблем и методов теории и практики управления.

Египет расположен на северо-востоке африканского континента и связан с Передней Азией Суэцким перешейком. В древности под Египтом понималась долина, образованная нижним течением Нила. Ежегодные разливы реки, начинающиеся в середине июля и достигающие пика осенью, после весеннего отступления оставляют на нильских берегах слой плодородного ила, что создает чрезвычайно благоприятные условия для земледелия. Нил – главная транспортная артерия, связывающая все части долины между собой и со Средиземным морем. В условиях почти полного отсутствия дождей (за исключением Дельты) он является единственным источником влаги. Эффективное использование благ Нила было невозможно без коллективного и организованного труда всех живущих в его долине. Неравномерность разливов вызывала необходимость в единой системе регулирования и распределения воды (ее отвод в отдаленные и возвышенные места, сооружение плотин, устройство запасных резервуаров, осушение болот с помощью каналов). «Большая река», требовав-

⁵ Основной материал первых двух подразделов базируется на источнике: История Древнего Востока. Зарождение древнейших классовых обществ и первые очаги рабовладельческой цивилизации. Ч. 2. Передняя Азия. Египет. – М.: Наука, 1988. – С. 295–614.

шая объединенных усилий всего населения Нильской долины, оказалась *главным фактором* создания общеегипетской государственности.

Объединение Египта, которое произошло в XXXI–XXIX вв. до н. э., позволило организовать единое управление страной и сконцентрировать людские и материальные ресурсы для создания эффективной ирригационной системы страны. Это, в свою очередь, дало возможность получать более устойчивые и богатые урожаи на уже освоенных землях, ввести в сельскохозяйственный оборот новые площади земли, развить садоводство и скотоводство. Не удивительно, что в XXVII–XXIII вв. до н. э., в эпоху так называемого Древнего (Старого) царства, наступает расцвет Египта.

При VI династии (XXIV–XXIII вв. до н. э.) централизация государственного управления достигла своих крайних пределов, поскольку все высшие должности оказались сконцентрированными в руках царской семьи. Сосредоточение в центре ресурсов всего Египта привело к усилению государства и успехам во внешней политике. Египет превратился в одну из самых крупных держав. Но строительство гигантских пирамид и проведение активной завоевательной политики потребовали крайнего напряжения всех сил государства, привели к расточению огромных людских и материальных средств и в конечном итоге – к истощению страны. Эксплуатация населения вызывала недовольство, приводила к обострению социальных противоречий. Продолжался процесс укрепления номовой и служилой знати. Многие ее представители добиваются от фараонов *иммунитетных грамот*⁶, по которым их владельцы освобождаются от повинностей и налогов в пользу центральной власти.

Экономическое и политическое могущество центрального правительства падает, так же как и внешнеполитическое влияние Египта.

XXIII в. до н. э. знаменует собой начало так называемого «Первого переходного периода», который длился до XXI в. до н. э. В этот период происходит распад централизованного государства на полусамостоятельные, враждующие между собой области (номы). Этот распад привел к упадку общеегипетской ирригационной сети, кризису экономики и прежде всего – сельского хозяйства. Отдельные предприимчивые номархи стремились преодолеть экономическую разруху, голод, упадок строительства, но ограниченных средств небольших номов явно не хватало для выхода из тупика. Хозяйственная разруха и голод вызвали недовольство народных масс, которое выражалось в протестах и даже открытых восстаниях. Внутренним упадком Египта воспользовались соседние племена, которые стали опустошать страну. Для преодоления разрухи требо-

⁶ Это одна из первых известных финансовых инноваций.

валось восстановить сильное государство. Это было сделано в эпоху Среднего царства (XXI–XVIII вв. до н. э.).

Затем снова произошел распад централизованного государства и начался «Второй переходной период» (конец XVIII – середина XVI в. до н. э.). О бедствиях этого периода мы знаем из «Речения» Ипусера: «Право в стране существует лишь по названию своему. Воины бегут к мешкам купца, подобно грабителям. Вскрыты архивы. Похищены их податные декларации. Чиновники убиты. Взяты их документы. Писцы по учету урожая [убиты], списки их уничтожены. Зерно Египта стало общим достоянием. Свитки законов судебной палаты выброшены. По ним ходят на перекрестках. Начальники страны спасаются бегством. Все должности не на своих местах подобно испуганному стаду без своих пастухов. Закром царя стал достоянием всякого. Весь дом царя остался без своих доходов» [40].

Но вот страна снова возрождается и становится «мировой» державой (Новое царство: XVI–XII вв. до н. э.). Затем «Третий переходный период» (XI–X вв. до н. э.), Позднее царство (IX–VII вв. до н. э.), эпоха Персидского господства (конец VI–IV вв. до н. э.).

Организация управления хозяйствами. Специалисты выделяют в экономике Древнего Египта три вида хозяйств: царские, храмовые и вельможеские. Последние преобладали.

«Распорядитель дома» был главным полномочным управляющим вельможеского хозяйства, по-египетски «дома», и возглавлял «управу собственного дома». В нее кроме «распорядителя дома» входили писцы, хранитель ведомостей, измерители и учетчики зерна. «Управа» осуществляла верховный надзор за хозяйством. Ей были подотчетны все низшие начальники, и она вершила расправу с нерадивыми. Как в староегипетском административном аппарате, в вельможеском хозяйстве также было занято множество писцов. «Писцы собственного дома» были всюду: на полевых работах, при возвращении с пастбищ стад, в ремесленных мастерских. Зато и отчетность была поставлена хорошо. «Распорядитель дома» представлял хозяину пространные ведомости, и хранитель хозяйственных книг («тот, кто при книге») мог предъявить по первому требованию отчет за весь прошлый год. Владения вельможи включали в себя отдельные населенные пункты: «дворы» и «селения». Во главе отдельных «дворов» и «селений» стояли властители, которые были государственными чиновниками. «Властитель» отвечал за все хозяйство «двора» или «селения», он присутствовал всюду: на севе и на жатве, на току и в хлебах. Соответственно и отчитывался он перед «управой» как в собранном хлебе, так и в поголовье скота. Наряду с сельским хозяйством «собственный дом» вель-

можи включал в себя и много ремесленных мастерских, объединявших отдельные отрасли ремесла. Ткачество и приготовление пищи составляли особые заведения. Ремесленные мастерские подчинялись своим начальникам, в ведение «властителей» они не входили. Непосредственные начальники вельможеских людей работали наряду с подчиненными. Вельможеское хозяйство кормило работников не только в поле, но и в ремесленных мастерских.

Личность древнеегипетского руководителя [11, с. 50–70]. С восшествием на престол фараона Джосера в 2778 г. до н.э. начинается эпоха Древнего царства. Египет вступает в один из самых блистательных периодов своей истории, названный впоследствии «веком Джосера». Произошло объединение двух частей страны, покончено с племенными распрями и гражданскими войнами. Последующие поколения сохранили память о Джосере как о человеке мудром, ученом и сведущем. В частности, есть точка зрения, что Джосер *написал книги поучений*, предназначенные для будущих фараонов, чтобы научить правилам «царского ремесла».

В период царствования Джосера под руководством Имхотепа был возведен сказочной красоты архитектурный ансамбль в Саккаре.

Имхотеп оставил потомкам описание своей карьеры. Он начал с вырезания сосудов из твердого камня. Затем стал зодчим. Как чиновник, он был назначен на пост хранителя царской печати, что позволило ему *принимать решения*, определяющие судьбу Египта. Как священнослужитель, он был возведен в сан верховного жреца Гелиополя, города Бога солнца, одного из важнейших священных центров. Имхотеп являлся также главным судьей, главным смотрителем царских архивов, «распорядителем того, что приносит небо, земля и Нил», «распорядителем» всей страны, верховным магом, держателем свитка с формулами, обеспечивающими действенность ритуалов. Он – второй человек в государстве после фараона. Предание гласит, что Имхотеп был не только выдающимся зодчим, но и врачом, магом, астрологом, писателем и философом. Имхотеп долго считался покровителем писателей и писцов. Он был обожествлен, и ему определили специальную коллегию жрецов. В эпоху Позднего царства греки отождествляли Имхотепа со своим богом медицины Асклепием, известным также под именем Эскулапа. Слава Имхотепа была так велика, что его имя встречается даже в герметических трактатах, в сочинениях по так называемым «окультурным» наукам. Имхотеп стал одним из вдохновителей алхимиков.

Известно, что древнеегипетские сановники не стыдились осваивать ремесла, они бывали руководителями мастерских, зодчими, начальниками работ, *писали наставления о том, как лучше работать*.

Таким образом, мы видим, что в Древнем Египте: 1) руководители могли быть специалистами в нескольких областях; 2) появились *наставления*, как пример начала теоретического осмысления опыта управления и как средство для подготовки кадров.

Роль писцов в управлении. Древний Египет был страной с централизованной системой управления, в которой большое значение играли процессы перераспределения и учета ресурсов и продукции. По документам и статуям (рис. 2.1) известна профессия древнеегипетского *писца*, которая совмещала функции учета, управления и жречества. Даже летосчисление – в пределах отдельных царствований – велось по переучетам крупного рогатого и мелкого скота, производившимся равномерно каждые два года. Править государством в таких условиях могли лишь грамотные люди. Недаром небесным покровителем писцов был бог Тот – бог письменности, счета и мудрости, который считал срок жизни людей, измерял землю, ведал налогообложением.



В документах (ряд из них в виде наставлений) содержится описание достоинств и недостатков разных профессий и делается вывод о том, что нет лучше профессии, чем профессия писца (см. текст «Поучения Ахтоя, сына Дуауфа, своему сыну Пиопи», XX в. до н.э.). Учащемуся постоянно внушали, что только овладев искусством письма, он сможет стать образованным человеком, сможет поступить, как мы сейчас говорим, на «государственную службу». Однако занятия заключались главным образом в зубрежке и старательной переписке упражнений, которые использовались в египетских школах на протяжении нескольких поколений.

Рис. 2.1. Статуя древнеегипетского писца (Лувр, Франция)

В древнеегипетском управлении приходилось использовать *ряд математических методов*. В книге Л. Котрелла приводятся сведения о том, что древние египтяне могли просто и точно выполнять арифметические вычисления, решать задачи с двумя неизвестными, имели элементарные понятия об арифметической и геометрической прогрессиях, свойствах прямоугольников, круга и пирамиды. Эти методы помогали успешно решать практические вопросы хозяйственной жизни, касающиеся торговли, кормления скота, взимания налогов и т. д. [17, с. 293].

Писцы выступали не только в роли бухгалтеров, но и экономистов-плановиков, когда приходилось решать задачи определения потребности в материальных ресурсах и их распределении. Вот пример такой задачи: «Нужно построить рампу 730 локтей длиной, 55 локтей шириной, со 120 перегородками, набитую соломой и укрепленную брусьями, 60 локтей высотой в наивысшей точке, 30 локтей в середине, с... 15 локтей и его... 5 локтей. Военачальник спрашивает, сколько нужно для этого кирпичей» [17, с. 314]. Или другой вариант: «Вспомогательные войска, которыми ты командуешь, насчитывают 1900 человек, (а также) 520 шардана, 1600 кехек, 100 машауаша, 880 негров – всего 5000 человек, не считая военачальников. Тебе доставили в подарок хлеб, скот и вино. Людей много, а провизии для них мало. 300 – пшеничных хлебов, 1800... хлебов, 120 коз различных пород, 30 мер вина. Воинов так много, а провизии недостаточно. Ты получаешь провизию и направляешь ее в лагерь. Армия снабжена. Провизию быстро делят, и каждый воин получает свою порцию» [17, с. 315].

2.2. ПЕРЕДНЯЯ АЗИЯ

Краткие сведения о географии и истории. «Передняя Азия» (Западная Азия, Юго-Западная Азия) – это географический регион в Азии, включающий в себя, с географической точки зрения, Закавказье, Копетдаг, Малоазиатское, Армянское и Иранское нагорья, Месопотамию, Аравийский полуостров и Левант. Основное внимание в настоящем пункте будет уделено Месопотамии. Вместе с тем будут приведены и краткие сведения из других регионов, которые представляют интерес с точки зрения ИУМ. *Месопотамия* (по древнегречески «Междуречье», также Двуречье) – область в среднем и нижнем течении рек Тигр и Евфрат от Персидского залива на юге до Армении на севере. В настоящее время это в основном территория Ирака. В древности Нижнюю Месопотамию называли Шумером, она делилась на две части: собственно Шумер и Аккад. К середине I тыс. до н. э. греки стали именовать ее Вавилонией, а область к северу от Вавилонии (Верхнюю Месопотамию) – Ассирией.

Археологические раскопки показывают, что начиная с XI тыс. до н. э. в этом регионе жители научились сеять злаковые (сначала – ячмень), начали приручать вначале диких коз, овец, ослов, а немного позже был одомашнен крупный рогатый скот. Начиная с VIII тыс. до н. э. население стало делать более совершенные каменные орудия, ткани, обожженную глиняную посуду. Это позволило повысить жизненный уровень и привело к значительному росту земледельческого населения. К VII–VI тыс. до н. э. относятся найденные посе-

ления, состоявшие из плотно застроенных массивов многоквартирных домов, сложенных из сырцового кирпича. Иногда при них был внутренний дворик.

Известно, что в этот период общества людей уже были *организованы* по племенам. В V тыс. до н. э. в обращение входят печати, в том числе и медные, что позволяет предположить наличие личной собственности. Производили керамику разнообразных форм, с черной, красной и белой ковровой росписью.

К IV тыс. до н. э. начала создаваться ирригационная система Евфрата. От каждого из главных русел было отведено несколько меньших каналов, причем с помощью системы плотин и водохранилищ удавалось на каждом из них задерживать воду для регулярного орошения полей в течение всего вегетационного периода. Ирригация возможна лишь при *организованном труде* большого числа людей, т. е. при достаточно *развитой системе управления*.

Формирование на Евфрате систем орошения способствовало росту урожая и повышению жизненного уровня общин. Ремесло отделилось от земледелия и скотоводства. На смену племенной общине, в которой все члены связаны родственными узами, пришла территориальная община, в которую входили соседние семьи или «дома», живущие на одной территории. Часть лиц, впоследствии составивших знать, освобождалась от производительного труда и брала на себя административные и организационные функции. Появились и небольшие государства с территориальным принципом деления, налоговой системой, административным аппаратом и профессиональными вооруженными силами. В совокупности все эти изменения способствовали значительному техническому и культурному прогрессу.

В конце IV тыс. до н.э. храмовые хозяйства становятся настолько сложными и обширными, что понадобился учет их хозяйственной деятельности. В связи с этим зарождается письменность. Сначала письмо в Нижней Месопотамии возникло как система пиктограмм или рисунков. Рисовали на пластичных плитках из глины концом тростниковой палочки. Каждый знак обозначал либо сам изображенный предмет, либо любое понятие, связывавшееся с этим предметом. Например, небосвод, зачерченный штрихами, означал «ночь» и тем самым также «черный», «темный», «больной», «болезнь», «темнота» и т. д.

Развитие сельского хозяйства и ремесла приводит к появлению торговли. Торговые связи все теснее связывают Среднюю Месопотамию с Северным Двуречьем и рядом других регионов.

История Передней Азии зафиксировала несколько примечательных нововведений в сфере управления. Одно из них непосредственно связано с налогами и городом-государством Лагаш. Кратко опишем события XXIV в. до н. э., используя материал, приведенный в монографии С. Крамера [18, с. 56–60].

Первая налоговая реформа в истории человечества. В III тыс. до н. э. на территории города-государства Лагаш в Месопотамии существовало помимо «столицы» несколько небольших процветающих городов, возникших вокруг того или иного храма. В основной массе жители Лагаша были земледельцами и скотоводами, лодочниками и рыбаками, торговцами и ремесленниками. Экономика этого города-государства носила смешанный характер: она была частично «обобществленной» и «планируемой», частично – «свободной». Наиболее трудолюбивые ремесленники продавали свои изделия на свободном рынке города. Купцы-посредники вели активную торговлю по суше и по морю с соседними государствами.

Около 2500 г. до н. э. в Лагаше пришла к власти династия Ур-Нанше. Ее честолюбивые представители часто пускались в военные авантюры. Одни из них были успешными (однажды власть Лагаша распространилась на весь Шумер). Но другие оканчивались неудачами. Во время этих жестоких войн для набора и вооружения войска правители города урезали права подданных и увеличивали до предела налоги.

Злоупотребления сборами в казну продолжались и в мирное время. С. Крамер приводит следующие слова летописца: «Смотритель над лодочниками захватывал лодки. Смотритель над скотом захватывал крупный и мелкий скот. Смотритель над рыбными угодьями захватывал рыбу. Когда житель Лагаша приводил во дворец овцу для стрижки, он должен был платить пять шекелей (если овца была белой). Когда муж разводился с женой, ишакку получал пять шекелей, а его визирь – один шекель. Когда торговец благовониями составлял благовония для умащений, ишакку получал пять шекелей, его визирь – один, а управляющий дворцом – еще один. Что же до храма и его имущества, ишакку завладел всем... Быки бога пахали луковые наделы ишакку; луковые и огуречные наделы ишакку занимали лучшие земли бога... Когда покойника приносили на кладбище для погребения, там уже ожидали многочисленные чиновники и их прихлебатели, чтобы выманить у родственников покойника как можно больше ячменя, хлеба, пива и всевозможных предметов домашнего обихода» [18, с. 58].

Новый правитель Урукагина отозвал смотрителей над лодочниками, крупным и мелким скотом, над рыбными угодьями. Он отозвал всех других сборщиков налогов. Урукагина «признал свободу» граждан Лагаша. Он положил конец несправедливостям и угнетению, которым подвергались бедняки со стороны богачей, очистил город от ростовщиков, воров и убийц. Но эти меры уже не могли вернуть Лагашу былую мощь и не привели к победе. Правление

Урукагины продолжалось менее десяти лет, а затем он и его город были побеждены честолюбивым правителем Уммы Лугальзаггиси.

Союзы купцов как прообразы современных акционерных обществ. В Канише (поселение в центре полуострова Малая Азия) в XIX в. до н. э. существовал кассовый союз 15 купцов, который был заключен на 12 лет. Каждый из членов союза внес свой пай (1,5–2 мины). Владелец наибольшего пая получил право торговать от имени всех и расходовать на эти цели 30 % ежегодной прибыли, 30 % прибыли поступало в общий фонд товарищества, 10 % перечислялось местному двору в виде пошрины, оставшиеся 30 % подлежали распределению между пайщиками по завершении срока договора пропорционально внесенным вкладам. При досрочном выходе выдавался только пай. Решение важнейших вопросов осуществлялось на общем собрании членов товарищества (торговой конторы) [42].

Из переписки торговцев становится очевидным, что ведущая группа их, которая насчитывала не менее 50 человек, полностью состояла из *грамотных людей*: во всех известных документах и письмах из Каниша нет ни одного случая указания на имя писца. Разнообразие индивидуальных почерков, в большинстве своем небрежных, подтверждает предположение о широком распространении грамотности среди торговцев. В период высшего расцвета канишского торгового пригорода в самом его центре, по соседству с крупнейшим жилым комплексом, возникла *писцовая школа*. Здесь же были найдены и два отрывка из надписи Эришума I, сына Илушумы, правителя Ашшура. Судя по содержанию отрывков, это были своеобразный кодекс чести и клятва верности своей торговой организации.

Развитие расчетно-кредитных операций. В книге А.П. Рифтина [28] приводятся образцы старовавилонских заемных документов, относящихся к XIX–XVIII вв. до н. э. Эти документы построены по следующей схеме: объект займа (деньги, зерно, сезам, финики, шерсть и т.д.); величина процента (как правило, для денег она составляла от $6\frac{2}{3}$ до 25 %, для зерна – $33\frac{1}{3}$ %, или говорилось о «нормальном, правильном» проценте, величина которого была известна обеим сторонам); формула «должник у кредитора занял»; время, место и способ погашения долга; свидетели и дата.

Вот один из образцов старовавилонских хозяйственных документов, относящихся к XVIII в. до н. э.: « $2\frac{1}{3}$ сикля серебра – на 1 мину нарастает в качестве процента, 12 сиклей – у Каннаримах Нуратум взял... серебро он отвесит. Именем царя своего он поклялся. (Список свидетелей, дата)» [28]. Заметим, что сикль был равен 8,4 г, одна мина составляла 505 г.

В то время в качестве кредиторов выступали храмы, дворец, частные лица. Договоры займа, как правило, заключались на короткий срок. Для зерна обычным сроком возврата было время урожая. Долг мог возвращаться по частям. Но иногда встречался неопределенный срок. Если должник не мог уплатить деньги в срок, то кредитор в качестве погашения долга мог получить имущество должника в размере долга. Если же должник вообще был не в состоянии платить, то он должен был стать заложником у кредитора либо отдать последнему рабов, жену, детей. При наступлении срока уплаты неплатежеспособный должник мог освободиться, если выступал поручитель, который брал на себя обязательство погасить долг.

Ряд интересных сведений можно получить из академической «Истории древнего Востока» [13, с. 52–58]. Форма займа применялась для самых разнообразных сделок, в которых обязательства получателя погашались возвратом полученного объекта займа или выполнением каких-либо работ. Например, продавец мог получить стоимостной эквивалент товара, обязуясь предоставить сам товар в будущем, или покупатель получал товар раньше, чем вносил деньги за него. Уже тогда фигурировали и предоплата, и коммерческое кредитование. Относительно безопасно и быстро свернуть торговлю удавалось благодаря тому, что вместо драгоценных металлов торговцы в поездках пользовались чаще всего векселями в виде глиняных плиток с клинописью. Расписки учитывались кассирами торговых объединений, ими можно было оформить свои операции в кредит через постоянного представителя на месте.

Перевозка товаров осуществлялась погонщиком, собирал их «связной». Заказы принимались на сумму не более той, что имелась на счету торговца. Распределение доходов шло сообразно паям. Кредитные расписки оформлялись при двух и более свидетелях, а в случае продления срока ссуды документ заделывали в глиняный конверт и снабжали печатями должностных лиц ближайшей торговой конторы.

Сбор средств и товаров шел по кредитным документам; наличные деньги в виде кусочков драгоценных металлов высылались через надежных людей только по окончании операции в опечатанных ларцах. Вручение товаров местным заказчикам (кроме «контрабандных» товаров) происходило в воротах города – видимо, потому что там всегда присутствовала городская стража. В дороге большой караван делили на части и выпускали следующую партию лишь по получении вестей о благополучной доставке товаров предыдущей партией.

Таким образом, в рассматриваемый период использовался такой метод управления риском, как диверсификация.

2.3. ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ЖИЗНИ

Законы Ур-Намму. Ранее считалось, что этот первый дошедший до нас свод законов принадлежал Ур-Намму, основателю III династии Ура. В настоящее время многие ученые склоняются к мысли, что автором этого кодекса был его сын Шульги (2093–2046 г. до н. э.). Приведем три параграфа, относящихся к хозяйственным отношениям.

§ 27. Если человек злонамеренно возделал поле, принадлежащее (другому) человеку, и он (собственник) возбудил против него судебное дело, но тот пренебрег, этот человек потеряет свои труды.

§ 28. Если человек поле другого человека воде дал затопить, он отмерит (хозяину поля) три гура ячменя за каждый ику поля.

§ 29. Если человек другому человеку отдал пахотное поле для возделывания, но тот поле не возделывал и превратил его в залежь, он отмерит (хозяину поля) три гура ячменя за каждый ику поля [40].

Законы из Эшнунны (XX в. до н. э.) – небольшого государства к северо-востоку от Вавилона дошли до нас в виде двух глиняных табличек-дубликатов. Одна из них была наполовину отбита, вторая сохранилась почти полностью. Таблички хранятся ныне в иракском музее в Багдаде.

Ст. 1 посвящена соотношению стоимости различных товаров и серебра, а ст. 2 устанавливает эквиваленты товаров и зерна. Ст. 3 и 4 определяют тарифы на наем повозки или корабля: (§ 3) наемная плата за телегу вместе с ее волами и ее погонщиком – 1 пан и 4 сат ячменя; если серебром, (то) ее наемная плата – $\frac{1}{3}$ сикля. Он должен ее гонять целый день.

Ст. 5–11 касаются размеров оплаты труда наемников и наказаний за различные правонарушения, связанные с наймом людей и имущества. (§ 5) Если лодочник был небрежен и потопил лодку, (то) он обязан возместить (за) все, что он потопил.

Ст. 12–13 посвящены краже имущества мушкенума (неполноправного гражданина вавилонского общества). Если это преступление совершено днем, то влечет за собой выплату 10 сиклей серебра. Кража в ночное время карается смертью.

Ст. 15 запрещает рабу или рабыне участвовать в торговых сделках, ст. 16 лишает права раба или несовершеннолетнего сына человека (авилума) брать в долг.

Ст. 17–18 и ст. 25–35 касаются семейного права.

Ст. 19–24 посвящены долговому праву. Например: (§ 23) если человек не имел за (другим) человеком никакого долга, но все же взял в залог рабыню (этого) человека, задержал залог в своем доме и затем причинил (ей) смерть, (то) он должен возместить владельцу рабыни двух рабынь.

Ст. 38–39 устанавливают приоритеты при продаже имущества для брата продавца и для бывшего владельца. Ст. 42–48 и ст. 54–57 определяют денежную компенсацию за нанесение телесных повреждений. Ст. 49 предусматривает, что за кражу чужого раба виновный должен отдать двух рабов. Ст. 58 устанавливает смертную казнь для человека, по недосмотру которого рухнула стена. В ст. 59 сказано о том, что если муж хочет развестись с женой, родившей ему детей, то он отдает свое имущество в пользу жены.

Законы вавилонского царя Хаммурапи (1750 г. до н. э.) [40]. В них можно найти ряд интересных параграфов на тему ответственности за принимаемые решения в хозяйственной деятельности. Например:

48. Если человек имеет на себе процентный долг, а Адад (бог грома, молнии, дождя. – *М. Л.*) побил поле, или половодье унесло урожай, или же из-за безводья зерно не появилось на поле, то в этом году он не обязан вернуть зерно своему займодавцу; он может переписать свою табличку и проценты за этот год не платить⁷.

64. Если человек отдал садовнику свой сад для возделывания, то садовник, пока он держит сад, должен из дохода отдавать хозяину сада $2/3$, а он может взять $1/3$.

89. Если человек, взявший в долг под проценты, не имеет серебра для возвращения долга, а имеет только зерно, то, следуя царскому уставу, *тамкар* должен взять в качестве процента 100 ка на 1 гур одним зерном.

90. Если *тамкар* откажется и превысит процент в 100 ка зерна на 1 гур или серебром $1/6$ сикля и 6 ше на 1 сикль и взыщет повышенный процент, то он теряет все, что дал в долг.

233. Если строитель построил человеку дом и работу свою не укрепил, и стена обрушилась, то этот строитель должен укрепить стену из собственных средств.

⁷ Предлагаем сопоставить содержание этого параграфа и факты о том, что многие новорожденные российские фермерские хозяйства оказались в сложной ситуации из-за того, что в заключенных договорах об аренде или о получении ссуд не были учтены так называемые «обстоятельства непреодолимой силы», когда одна из сторон по не зависящим от нее причинам (стихийные бедствия и т.п.) не может выполнить взятые на себя обязательства.

234. Если лодочник соорудил человеку судно, но свою работу сделал ненадежно, и это судно разохлось в том же году или оно имело другой недостаток, то лодочник должен это судно разобрать, а из собственных средств сделать прочное и отдать судовладельцу прочное судно.

237. Если человек нанял лодочника и судно и нагрузил его зерном, шерстью, маслом, финиками или же любым другим грузом, а этот лодочник был нерадив и потопил судно и погубил то, что в нем было, то лодочник должен возместить судно, которое он потопил, и все, что погубил в нем.

Есть ли еще статьи, значимые для решения управленческих проблем?

Хеттские законы дошли до нас в одной древнехеттской копии около конца XVI – начала XV в. до н. э. Текст законов на первоисточнике дан непрерывно. Для удобства исследователи разбили его на 200 статей (параграфов). Рекомендуем просмотреть текст законов и выявить те статьи, которые имеют явную экономическую и управленческую направленность. Какие статьи похожи на статьи приведенных ранее законов государств Передней Азии?

2.4. ДРЕВНЯЯ ИНДИЯ

Ведийская эпоха. В XI–X вв. до н. э. территорию Индии стали заселять пастушеские племена индоариев, быт и верования которых известны благодаря ведам. Веды – это сборники гимнов и заклинаний. Ведийские тексты позволяют проследить, как в течение нескольких столетий племена индоариев перемещались на восток, осваивали долину реки Ганг, стали заниматься земледелием, знакомились с железом. Появились рабство и много мелких государственных образований. Особенностью социально-политического развития Индии, освещенного религией (индуизмом), стало образование замкнутых сословий (варн). Высшей варной являлись *брахманы*, на которых возлагались обязанности жрецов и учителей. Затем шли *кишатрии* – воины и правители. Предназначением третьей варны – вайшьев – был труд. Низшие, *шудры*, обязаны были смиренно служить трем высшим варнам.

Ведийская экономика была «экономикой жертвоприношений». Вней имущество считалось не самоцелью, а необходимым элементом для жертвоприношений. Собственность не рассматривалась как нечто внешнее по отношению к личности владельца, а как обод со спицами для ступицы колеса – для личности (атмана) (см. «Брихадараньяка-упанишада» (I. 5. 15)). Для описания общественных отношений часто использовалась метафора еды. «Едоком» именовался царь, «поедающий» всех подданных (кроме жрецов-брахманов); «низшие» характеризуются как «еда» высших; жена – как «еда мужа» и т. д. В ведийской литературе

взимание налогов царем осмыслялось как «еда», способствующая росту его «тела» (царства).

В I тыс. до н. э. в жизни Индии появляются две великие эпические поэмы: «Махабхарата» и «Рамаяна». В них запечатлены все стороны жизни древних индийцев. Составной частью «Махабхарата» является «Бхагавад-гита», т. е. произведение, в котором представлена основная суть индуистской философии. Профессор Ч. Чендрояперумал в одной из своих статей⁸ попытался показать, что «Бхагавад-гита» содержит более глубокие и детальные рекомендации, чем современные теории социального обучения. Для этого он использовал ряд пронумерованных двустижий из произведения (NS), привязав их к элементам схемы теории социального обучения. В упрощенном виде предлагаемая им схема дана на рис. 2.2.

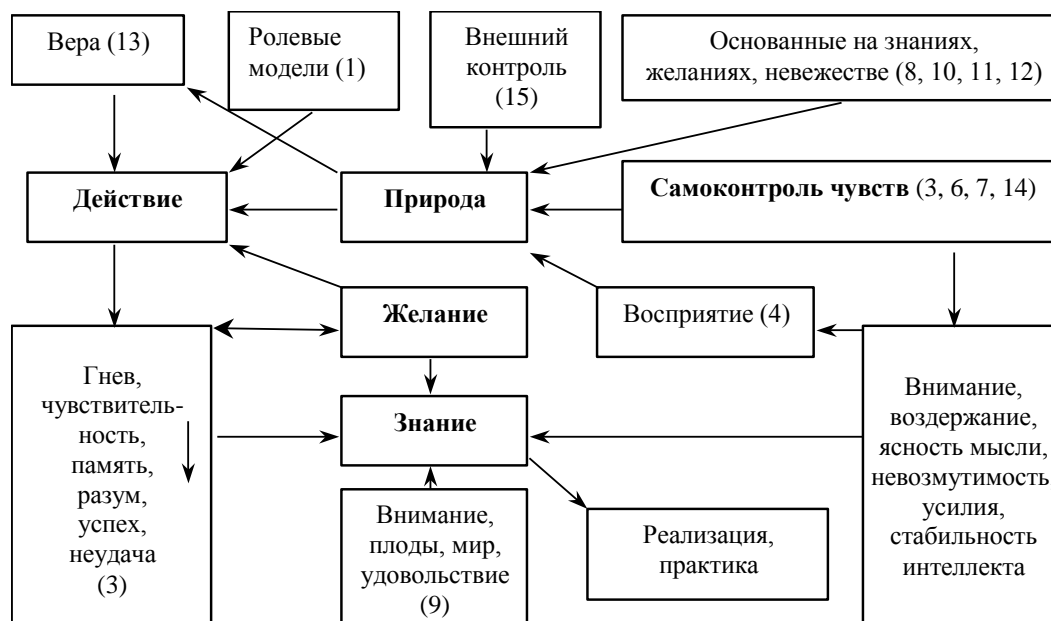


Рис. 2.2. Схема теории социального обучения согласно «Бхагавад-гите»

«Артхашастра» или «Наука о выгоде». Посмотрите еще раз на карту Индии и найдите справа долину реки Ганг. В I тыс. до н. э. здесь существовало много небольших государств. Постепенно среди них выделилась Магадха, ко-

⁸ Chendroyaperumal, Chendrayan, Indian Management Ideas – Part-2: Human Resource Management (May 6, 2011). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1833499>.

торая занимала выгодное географическое, стратегическое и торговое положение. Сначала магадхский престол принадлежал династии Нандов, положившей начало созданию крупной империи. Затем в 314 г. до н. э. во главе государства встал Чандрагупта, который основал Маурийскую династию. По одной из версий советником правителя был Каутилья, под руководством и при участии которого был создан труд, занимающий важное место в истории управленческой мысли – «Артхашастра», или, в дословном переводе, «Наука о выгоде».

Это одно из тех произведений, о котором лучше не рассказывать, а пролистать (и какие-то страницы прочитать) лично. Тем более, что электронный вариант академического перевода на русский язык давно размещен в Интернете.

В каком порядке целесообразно разбирать этот трактат?

1. Начать лучше со второго отдела «Обязанности надзирателей» с раздела 23, в котором описано то, что должен делать хранитель казны. До 56 раздела, посвященного обязанностям градоначальника, представлены обязанности 29 должностей надзирателей, начальников, хранителей, сборщиков. Можно даже провести ролевую игру на предмет «Чья должность лучше», или «Между какими должностями существовали наиболее тесные связи».

2. В третьем отделе «О судопроизводстве» прочитайте о порядке заключения сделок, о недвижимости, о взыскании долгов, о вкладах и закладах, о правах и обязанностях работников, о неисполнении обязательств при купле и продаже, о продаже имущества и о праве собственности.

3. В первом отделе важны раздел 4 «Назначение министров» и разделы 5 и 6.

4. Посмотрите и другие разделы – в них много интересного («Методы науки» – раздел 180, «О бедствиях в государстве» – отдел 8 и т. д.).

«Тируккурал» как энциклопедия жизни и менеджмента. Это одно из наиболее значимых произведений на тамильском языке, который относится к группе дравидийских языков Южной Индии. Слово «курал» применимо к краткому высказыванию, поэтическому куплету из двух строк. В «Тируккурале» эти куплеты сгруппированы в 133 главы по 10 куплетов в каждой главе. Точное время создания произведения неизвестно. Оценки: от V в. до н. э. до I в. нашей эры. Автор – Тиру-Валлювар. Но о его жизни практически ничего не известно. Важно отметить, что Л.Н. Толстой много сделал для популяризации «Курала» в России. В его «Круге чтения» и «Пути жизни» неоднократно цитируется этот памятник.

В Интернете легко можно найти несколько версий перевода на русский и английский языки этого произведения (см. <http://www.indostan.ru/biblioteka>). В последние годы некоторые индийские специалисты стали активно пропа-

гандировать Тируккурал и другие произведения Древней Индии как труды, которые более глубоко, чем современные теории, позволяют подойти к решению проблем менеджмента. В качестве примера можно привести серию статей на английском языке профессора Чендрояперумала (Chendroyaperumal) на сайте www.ssm.com. Их важная отличительная черта – трактовка смысла произведения исходит из языка первоисточника.

Непосредственное отношение к менеджменту, по мнению Чендрояперумала, имеет глава 68 «Метод совершения работы». Приведем наиболее интересные выдержки из данной главы, сопровождая их некоторыми комментариями из современных работ по менеджменту и отечественной народной мудростью.

671. *Мужество для деяний приходит лишь после длительного размышления. Обдумав все, приступай к свершению.* (Сравните в системном анализе: формулирование проблемы – более 50 % ее решения. Также: «Семь раз примерь, один раз отрежь»).

672. *Не спеши осуществить деяние, которое требует медлительности. Но и не отказывайся от осуществления задуманного.* («Тише едешь – дальше будешь», «Поспешишь – людей насмешишь». Но: «Назвался груздем – полезай в кузовок»).

677. *Человек, который должен осуществить задуманное деяние, должен посоветоваться с мудрыми о путях осуществления.* («Ум хорошо, а два – лучше»).

Попробуйте найти, разобрать и прокомментировать другие куплеты «Тируккурала», относящиеся к менеджменту (см. главы 29, 40–43, 47–52, 54–56, 58, 60–67, 76, 84–88, 93–95, 99, 101, 105).

«Панчатантра». В буквальном переводе с санскрита – «пять частей». Этот памятник санскритской прозы сложился к III–IV вв. н. э. Содержание «Панчатантры» – обсуждение в повествовательной форме затруднительных казусов, представляющихся правителю. «Панчатантра» делится на пять тантр, т. е. повестей. Каждая тантра также содержит вставные рассказы-стихотворения (отчего некоторыми исследователями книга считается еще и поэтической антологией). Герои в «Панчатантре» – животные, общество, нравы которых являются копией человеческих; рассказчиками выступают шакалы Каратака и Даманака. Пять тантр носят названия: «Утрата дружбы» (содержит 22 рассказа), «Обретение друзей» (7), «Сказание о войне ворон и сов» (17), «Гибель достигнутого» (12), «Опрометчивые деяния» (15). Русский текст удобно читать по адресу: <http://sokrnarmira.ru/index/0-3017>.

В современной трактовке индийских специалистов отдельные рассказы можно использовать как рекомендации для управления персоналом. Например: «Кто трудные дела, всегда Ведущие путем тернистым, Уладить может без труда – Способен сделаться министром. Но кто в простых делах права Насильем грубым нарушает – И чья не варит голова, – Тот судьбам царства угрожает!»; «Опасен неразумный Друг, – он хуже умного врага». Нам удалось найти несколько полезных рекомендаций для стратегического менеджмента: «Отступать надо лишь тогда, когда знаешь, отчего делаешь это и с какой целью»; «Кто сами недоверчивы и действуют с усердием, легко уничтожают доверившегося врага».

Буддизм и его влияние на управление. Сидартха Шакьямуни («отшельник рода Шакьев») – создатель буддийского учения – родился в 563 г. до н. э. в местечке Лумбини (совр. Непал) в кшатрийской семье. Когда ему было 40 лет, он в Сарнатхе постиг просветления и стал называться Буддой, т. е. «просветленным». Достоверных исторических данных о жизни Будды не сохранилось.

В центре религии буддизма – идея «освобождения» – нирваны. Согласно буддизму – жизнь – это страдание, которое возникает в связи с желанием, стремлением к земному существованию и его радостям. Поэтому следует отказаться от желаний и следовать «восьмеричному пути», т. е. *праведным* взглядам, поведению, усилиям, речи, образу мыслей, памяти, образу жизни, самоуглублению. Идя по «праведному пути», человек должен полагаться на самого себя, а не искать помощи, защиты и спасения извне. В этом отличие буддизма от индуизма и других религий, которые признают существование бога-творца, бога-созидателя, который порождает все в мире.

Буддизм выступал против резких кастовых перегородок, за равенство людей по рождению. Это привлекало к нему в Индии разбогатевших вайшьев, которым брахманизм отводил низкие ступени в общественной жизни.

Чтобы иметь начальное представление о буддизме, обычно рекомендуют ознакомиться со сборником «Дхаммапада», содержащим 26 глав и 423 изречения Будды Шакьямуни. Каждое изречение освещает достаточно глубокие вопросы. Привлекает простота изложения, но вместе с тем – и глубина мысли.

Примеры. 26. Невежды, глупые люди привержены к легкомыслию. Мудрец же хранит серьезность как драгоценное сокровище. 33. Трепещущую, дрожащую мысль, легко уязвимую и с трудом сдерживаемую, мудрец направляет как лучник стрелу. 51. Хорошо сказанное слово человека, который ему не следует, столь же бесплодно, как и прекрасный цветок с приятной окраской, но лишенный аромата. 63. Глупец, который знает свою глупость, тем самым уже мудр, а глупец, мнящий себя мудрым, воистину, как говорится, «глупец».

78. Пусть никто не соединяется с плохими друзьями, пусть никто не соединяется с низкими людьми. Привяжитесь к хорошим друзьям, привяжитесь к благородным людям. 100. Одно полезное слово, услышав которое, становятся спокойными, лучше тысячи речей, составленных из бесполезных слов. 118. Если человек сделал добро, пусть он делает его снова и снова, пусть строит на нем свои намерения. Накопление добра – радостно. 163. Плохие и вредные для себя дела – делать легко. То же, что хорошо и полезно, – делать в высшей степени трудно.

Среди печатных и электронных изданий можно найти ряд работ, в заглавиях которых стоит словосочетание «Просветленный менеджмент» (Enlightened Management) с конкретизацией, что речь идет о применении в работе принципов буддизма. Не претендуя на всесторонность охвата, обратим внимание на следующие моменты.

1. Лидер-«алхимик», который, с одной стороны, «равнодушен как скала», но, с другой стороны, соединяет различными способами материальное с духовным, стремится постоянно меняться, используя приемы «не-я» управления, обаяние, символы и метафоры, чтобы достучаться до людей, сохраняя при этом высокие моральные стандарты и принципы.

2. Развитие личности. Для того чтобы вырваться из порочного круга рождения и возрождения, необходимо постоянно совершенствоваться: «Поистине, победа над собой человека, живущего в постоянном самоограничении, смирившего себя, лучше, чем победа над другими людьми» (дхамма 104). Внимательность и самодисциплина являются важными аспектами развития личности, особенно школе дзен-буддизма. Но при этом важна самостоятельность: «Ибо сам человек совершает зло, и сам оскверняет себя. Не совершает зла он тоже сам, и сам очищает себя» (дхамма 165).

3. Важность командной работы, способность видеть себя как часть более крупной системы, и внести необходимые жертвы для эффективного функционирования команды, выход за пределы собственного «Я».

4. Гармония как необходимая предпосылка эффективной деятельности, когда члены организации разделяют общие ценности.

5. Управление людьми на основе установления личных связей, осознания уникальности каждого человека, доброжелательности и внимания к другим. «Говори правду, не поддавайся гневу; если тебя просят, – пусть о немногом, – дай» (дхамма 224). «Остерегайся грехов слова, будь сдержан во всем, что касается слова» (дхамма 232).

2.5. ДРЕВНИЙ КИТАЙ

Первые шаги древнекитайской цивилизации. Древнекитайская цивилизация восходит к рубежу III–II тыс. до н. э., когда в бассейне Хуанхэ возникли первые протогородские культуры. Концом ее считают крушение империи Хань (220 г. н. э.). Природные условия для возникновения цивилизации оказались здесь менее благоприятными, чем в Египте и Шумере. Это привело к более позднему образованию государств (во II тыс. до н. э.). Особое значение имеет «Великий город Шан». Шанский правитель назывался ваном. Он обладал военными полномочиями и функциями верховного жреца, выступал в особых случаях и *организатором производства*. Зародилась частная собственность на рабов, о чем свидетельствуют раскопки могил среднего размера, где вместе с хозяином заживо было похоронено несколько рабов.

На рубеже II–I тыс. до н. э. государство Шан было завоевано чжоусцами, пришедшими с запада, из бассейна р. Вэй. В результате появилось государство Западное Чжоу. Во главе него стояли наследственные правители из чжоуского царского рода, которые восприняли от шанцев титул «ван».

С середины I тыс. до н. э. происходит освоение плавки железа, что ведет к быстрому развитию ремесла и земледелия. Развивается ирригация. Поливное земледелие становится важным фактором прогресса. От почти двухсот государственных образований остается менее трех десятков. Среди них выделяются «семь сильнейших»: Цинь, Янь и Чу, относящихся к числу периферийных, и крупнейшие из срединных царств: Вэй, Чжао, Хань и Ци. Борьба между ними становится определяющим фактором политической истории в двухвековой период Чжаньго – V–III вв. до н. э.

В первой половине I тыс. до н. э. в царствах Китая практиковали выделение земель в управление знатным родам и раздачу земель за службу. Это была еще не земельная собственность (формально государь мог в любой момент отобрать должностные пожалования), а форма содержания правительственного аппарата. Но постепенно эта земля становилась наследственной. Начиная с VI в. до н. э. в крупных царствах постепенно вводилась централизованная политико-административная система. Если ранее основными производителями в сельском хозяйстве были свободные земледельцы-общинники, то к концу первой половины I тыс. до н. э. во многих царствах земля переходит во владение отдельных больших семей. Распространяется практика залога и отчуждения частных усадеб, садов и огородов, хотя сколько-нибудь заметного развития сделки с землей не получают. Появляется долговое рабство, сначала под видом «усыновления» и «залога детей».

«Мудрость Конфуция в менеджменте». Именно так назвал свою книгу Вернер Шванфельдер (СПб.: Изд-во «Диля», 2008). Автор книги, руководитель фирмы, убежден, что уже 2500 лет назад Конфуций познал истины, значимые для всех людей, в том числе и хозяйственных руководителей. Появилась идея воспринять Конфуция как консультанта по управлению и ознакомиться с его 88 тезисами, подкрепленных его изречениями из сборника «Луньюй» [16].

Например, тезис 77 «План деятельности» сформулирован следующим образом: «План организационной деятельности предполагает описание функций всех сотрудников. Его необходимо составить таким образом, чтобы он охватил всех сотрудников, исходя из их значимости и выполняемых обязанностей». Он подкреплен двумя изречениями Конфуция (в круглых скобках в конце – первая цифра главы в «Луньюй», вторая – порядковый номер изречения внутри главы):

«Есть люди, которые, ничего не зная, действуют наобум. Я не таков. Слушаю многое, выбираю лучшее и слеую ему; наблюдаю многое и держу все в памяти – это и есть [способ] постижения знаний» (7.28).

«Благородный муж не выделяет в Поднебесной одни дела и не пренебрегает другими, он поступает так, как велит долг (4.10).

Сопоставление с книгой текстов изречений Конфуция показывает, что есть еще изречения, причем и более сильные, в которых говорится о значимости планов:

Цзылу спросил: «А с кем бы Вы, Учитель, были, когда б вели войска?» Учитель ответил: «Не с тем, кто может броситься на тигра с голыми руками или кинуться в реку, не дожидаясь лодки, и умереть без сожаленья. Но непременно – с тем, кто, приступая к делу, полон осторожности и со своей любовью к составлению **планов** добивается успеха» (7.11).

Для лучшего осмысления взаимосвязи изречений Конфуция и менеджмента можно, разбившись на несколько команд, взять по группе из 88 ключевых слов, предложенных В. Шванфельдером, и самостоятельно попробовать подобрать к ним изречения из Луньюй. А затем сопоставить с тем, как это сделано в книге «Мудрость Конфуция в менеджменте». Возможно, что ваш выбор окажется лучше.

88 заглавий тезисов для анализа. 1. Доверие. 2. Образ действий. 3. Убеждения. 4. Опыт. 5. Отношение к кризису. 6. Спокойствие. 7. Ориентир. 8. Пример для подражания. 9. Личные качества. 10. Пример. 11. Естественность. 12. Чувство меры. 13. Вдохновение. 14. Участие. 15. Результат. 16. Обучение. 17. Практика. 18. Характер. 19. Недостатки. 20. Уважение. 21. Отноше-

ние к требованиям. 22. Внимание. 23. Человечность. 24. Начало. 25. Путь. 26. Цель. 27. Отклонение от верного пути. 28. Поступки. 29. Достижения. 30. Концентрация. 31. Отказ от цели. 32. Упорство. 33. Постановка приоритетов. 34. Искренность. 35. Время. 36. Центр внимания. 37. Ресурсы руководителя. 38. Оптимальное распределение обязанностей. 39. Сознательность. 40. Ясность. 41. Личная заинтересованность. 42. Гармония. 43. Открытость. 44. Участие. 45. Индивидуальный подход. 46. Поощрение. 47. Намерения и поступки. 48. Предписания руководителя. 49. Благо общего дела. 50. Основа действий. 51. Приоритеты. 52. Соответствие собственным требованиям. 53. Критика. 54. Развитие. 55. Интеграция. 56. Стимул. 57. Основные достоинства. 58. Знание своих возможностей. 59. Зрелость личности. 60. Компетенция. 61. Скромность. 62. Честность. 63. Достоверность. 64. Страх и отвага. 65. Ответственность за последствия. 66. Чуткость. 67. Социальные качества. 68. Искусство публичного выступления. 69. Способность работать в команде. 70. Опыт в работе руководителя. 71. Применение опыта. 72. Аналитические способности. 73. Умение определить важную цель. 74. Убежденность. 75. Ориентиры. 76. Организация. 77. План деятельности. 78. Умение принять решение. 79. Ответственность за принятое решение. 80. Контроль. 81. Доверие. 82. Культура управления. 83. Ошибки. 84. Мастерство. 85. Ясность требований. 86. Наем персонала. 87. Постановка требований. 88. Обучение и пример.

Необходимое примечание. Конфуцианство возникло на рубеже VI–V вв. до н. э. Его основоположником считается Учитель Кун (Кунцзы, в латинской транскрипции – Конфуций, 551–479 гг.) – странствующий проповедник из царства Лу, который был впоследствии обожествлен. Государственный культ Конфуция, учрежденный в стране в 59 г. н. э., просуществовал в Китае до 1928 г. Учитель Кун излагал свое учение изустно в форме диалогического собеседования. Изречения Конфуция были записаны его учениками и сведены в трактат «Луньюй» («Беседы и суждения»). По конфуцианскому учению, общественная структура, как и устройство мира, вечна и неизменна, каждый в ней по Воле Неба занимает строго определенное место. Небом предопределено деление людей на «управляющих» – «благородных мужей», «способных к нравственному самоусовершенствованию», и «управляемых», которым предназначено свыше заниматься физическим трудом, «кормить и обслуживать правящую элиту». Кредо Конфуция: «Правитель должен быть правителем, отец – отцом, сын – сыном» [9, с. 260–261].

Шан Ян и его книга. Шан Ян (*Правитель области Шан*, собственное имя – Гунсунь Ян, 390–338 гг. до н.э.) является одним из основоположников легизма – философско-политического учения, которое выступало против кон-

фуцианства и даосизма. В середине IV в. до н. э. министр Шан Ян в царстве Цинь провел реформы с целью политической централизации и административно-территориального переустройства, подрыва могущества аристократических родов. Шан Ян ввел единое законодательство и судопроизводство, изменил систему налогов, узаконил залог и скупку земли, отменил ограничение размера наделов, требовал раздела патриархальных хозяйств. При нем были отменены все прежние наследственные титулы. Новые ранги знатности жаловались за личные, в первую очередь военные заслуги, и только они давали право на занятие административных постов. Их обладатели получали, в соответствии со статусом, льготные регламентированные права на владение землей, рабами и другим имуществом.

Вскоре ранги стали продаваться, что открыло доступ к власти имущественной знати. В войске Шан Ян заменил колесницы маневренной конницей, бронзовое оружие – железным. Правом изготовления вооружения располагало только государство. Циньская армия стала одной из самых боеспособных. В 338 г. до н. э. после смерти своего покровителя Сяо-гуна – правителя царства Цинь, при новом правителе Хуйвэнь-ване был обвинен в измене. Бежал в царство Вэй, затем в принадлежавшую ему область Шан, где набрал свою армию, но был разбит в сражении и казнен.

Предлагаем ознакомиться с «Книгой Правителя области Шан» в русском переводе, особенно с 26 главой «Закрепление прав и обязанностей».

Стратегии и стратагемы. Многочисленные сражения, которыми изобилует история Древнего Китая, дали толчок к написанию рекомендаций по выработке стратегий на случай войны. Как оказалось, многие из этих рекомендаций были полезными и в управлении на разных уровнях.

Термин *стратегия* имеет древнегреческое происхождение. Первоначально он означал «искусство полководца». Обычно под ним понимается общий план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели. Среди нескольких сотен китайских сочинений по военному искусству обычно выделяют «Военную стратегию» (или «Искусство войны») Сунь-цзы. На русский язык этот труд был переведен и прокомментирован академиком Н. Конрадом и неоднократно переиздавался. С электронной версией можно ознакомиться на сайте <http://strateg.org>.

Обращают на себя внимание следующие слова в главе I «Предварительные расчеты»: «Полководец – это ум, беспристрастность, гуманность, мужество, строгость. ... Войну взвешивают семью расчетами и таким путем определяют положение. ... Кто – еще до сражения – побеждает предварительным расчетом, у того шансов много». В главе III «Стратегическое нападение» так-

же читаем: «... по правилам ведения войны наилучшее – сохранить государство противника в целости ...лучшее из лучшего – покорить чужую армию, не сражаясь. ...самая лучшая война – разбить замыслы противника».

В трактате подчеркивается: «Война – это *путь обмана*. Поэтому, если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь; если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься; хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко; хотя бы ты и был далеко, показывай, будто ты близко...». То есть по-восточному настоящая стратегия – это *стратагема* – стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость. Высказывается мнение, что определенные стратагемные типы поведения намечаются уже в «И-цзине» – «Книге перемен». Известны следующие 36 классических стратагем.

1. Обмануть императора, чтобы он переплыл море.
2. Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао.
3. Убить чужим ножом.
4. В покое обкидать утомленного врага.
5. Грабить во время пожара.
6. На востоке поднимать шум, на западе нападать.
7. Извлечь нечто из ничего.
8. Для вида чинить деревянные мостки, втайне выступить в Чэньцан.
9. Наблюдать за огнем с противоположного берега.
10. Скрывать за улыбкой кинжал.
11. Сливовое дерево засыхает вместо персикового.
12. Увести овцу легкой рукой.
13. Бить по траве, чтобы вспугнуть змею.
14. Позаимствовать труп, чтобы вернуть душу.
15. Сманить тигра с горы на равнину.
16. Если хочешь что-нибудь поймать, сначала отпусти.
17. Бросить кирпич, чтобы получить яшму.
18. Чтобы обезвредить разбойничью шайку, сначала надо поймать главаря.
19. Тайно подкладывать хворост под котел другого.
20. Ловить рыбу в мутной воде.
21. Цикада сбрасывает свою золотую кожу.
22. Закрыть дверь и поймать вора.
23. Объединиться с дальним врагом, чтобы побить ближнего.
24. Объявить, что только собираешься пройти сквозь государство Го, и захватить его.
25. Украсть балки и заменить их гнилыми подпорками.
26. Скрыть акацию и указать на тутовое дерево.
27. Делать безумные жесты, не теряя равновесия.
28. Заманить на крышу и убрать лестницу.
29. Украсить сухие деревья искусственными цветами.
30. Превратить роль гостя в роль хозяина.
31. Стратагема красоты.
32. Стратагема открытых городских ворот.
33. Стратагема сеяния раздора.
34. Стратагема самострела.
35. Стратагема «цепи».
36. Бегство (при полной безнадежности) – лучшая стратагема.

Ознакомьтесь с комментариями к этим стратагемам и попробуйте дать свои, руководствуясь данными истории и современности.

2.6. ДРЕВНЕГРЕЧЕСКАЯ И ЭЛЛИНИСТИЧЕСКАЯ ЦИВИЛИЗАЦИИ

Древняя Греция: этапы становления цивилизации. Далее в хронологии все века указаны до нашей эры.

XX–XVII вв. – возникновение раннерабовладельческих государств на греческих островах Эгейского архипелага (Лемнос, Мелос, Сирос).

XVI–XIII вв. – формирование аналогичных государств ахейцев на материковой части Греции (Микены, Тиринф, Афины, Пилос и др.). В этот период наблюдается прогресс в земледелии, ремесле, торговле, общественных отношениях: орудия и утварь из бронзы, разведение крупного рогатого скота и лошадей, переход от мотыжного земледелия к плужному, судостроение, морская торговля с другими государствами, появление частной собственности, имущественного неравенства и военной аристократии. Многочисленные междоусобные войны.

1100 г. – разрушение Микен и завершение «микенской эпохи» в результате вторжения с севера дорийских племен.

IX в. – возникновение Спартанского государства в долине реки Эврот.

VIII–VI вв. – происходит дальнейшее развитие производительных сил в греческих государствах, ремесла отделяются от земледелия, растут города и развиваются формы социально-политической организации общества. Идет борьба мелких свободных производителей с родовой знатью, отменено долговое рабство для членов данной общины, возникает *античный полис* как объединение частных собственников, направленное против рабов и других категорий зависимого населения, неполноправных жителей и чужеземцев. Появляется народное собрание для обеспечения политических прав всех свободных граждан, создаются своды законов, обязательные для всех слоев населения.

История Древней Греции неотделима от конкуренции двух моделей социального уклада, государственного строя, политической и правовой культуры. Одна из них – военная демократия, представленная в Спарте. Вторая – гражданская демократия при наличии рабовладения. Ее родина – Афины. Это соперничество привело даже к Пелопоннесской войне 431–434 гг. до н. э. В рамках этих двух моделей можно найти немало интересного понимания проблем управления и путей их решения.

Спарта и законы Ликурга. Обратимся к одному из произведений известного древнегреческого философа, биографа, моралиста Плутарха (около 45–127 гг.) – «Сравнительные жинеописания». В этом произведении есть раз-

дел, посвященный Ликургу из Спарты (возможно, жил в VII в. до н. э.). Рекомендуем прочитать его целиком, здесь же дадим некоторые выдержки.

1. О законодателе Ликурге невозможно сообщить ничего строго достоверного. Он был вынужден покинуть Спарту и посетить некоторые другие государства (Крит, Египет и т. д.). Он был убежден, что отдельные законы не приносят никакой пользы, поэтому, возвратившись в Спарту, Ликург принялся изменять и преобразовывать все государственное устройство.

2. Ликург образовал Совет старейшин. Этот совет в составе 28 человек обладал одинаковой властью с двумя царями.

3. Второе преобразование Ликурга – передел земли. Он разделил Лаконию между жителями окрестных мест на тридцать тысяч участков, а земли, относящиеся к самому городу Спарте, – на девять тысяч, по числу семей спартанцев. Каждый надел был такой величины, чтобы приносить по семидесяти медимнов ячменя на одного мужчину и по двенадцати – на женщину и соразмерное количество жидких продуктов.

4. Ликург вывел из употребления всю золотую и серебряную монету, оставив в обращении только железную.

5. Отец был не вправе сам распоряжаться воспитанием ребенка – он относил его старейшим сородичам по филе. Они осматривали ребенка и, если находили его крепким и ладно сложенным, приказывали воспитывать, тут же назначив ему один из девяти тысяч наделов. В противном случае ребенка сбрасывали с обрыва.

6. В возрасте семи лет мальчиков забирали у родителей и направляли в отряды, чтобы они вместе жили, ели, играли и трудились. Во главе отряда ставили того, кто превосходил прочих сообразительностью и храбростью. Грамоте они учились лишь в той мере, в какой без этого нельзя было обойтись, в остальном же все воспитание сводилось к требованиям беспрекословно подчиняться, стойко переносить лишения и одерживать верх над противником. С возрастом требования делались все жестче.

7. Воспитание спартанца длилось и в зрелые годы. Точно как в военном лагере, все жители города подчинялись строго установленным порядкам и делали то из полезных для государства дел, какое им было назначено. Заниматься ремеслом и выезжать за пределы страны им было строго запрещено. Погоня за наживой не имела смысла, поскольку богатство утратило всю свою ценность и притягательную силу. Землю их возделывали илоты, внося назначенную подать.

В VI в. до н. э. Спарта стала самым сильным и значительным государством греческого мира.

Законы Солона. Основным источником наших сведений о Солоне служит «Афинская полития» Аристотеля, а также поздние жизнеописания Солона, составленные Плутархом и Диогеном Лаэртским.

В Аттике (полуостров на территории афинского города-государства) в конце VII в. до н. э. происходили волнения демоса. Поэтому аристократы поручили архонту Драконту разработать кодекс законов, поскольку ранее существовала только устная передача принятых обычаев. В 621 г. до н. э. появились «Драконтовы законы», о которых Аристотель потом писал в «Политике», что «заслуживающего упоминания в этих законах нет ничего, исключая только их суровость из-за размеров наказания». Действительно, даже за кражу овощей или фруктов полагалась смертная казнь.

Поскольку законы Драконта не решили проблем взаимоотношений аристократии и народа, то тяжесть разработки новых законов и реформ афинского общества легла на плечи Солона, который хотя и был выходцем из обедневшей аристократической семьи, но его кандидатура на пост архонта в 594 г. до н. э. была предложена представителями городского демоса. Вот что можно кратко узнать о реформах Солона из «Жизнеописаний» Плутарха.

1. Был принят закон, в силу которого существовавшие долги были прощены и на будущее время запрещалось давать деньги в долг «под залог тела». Но Солон не угодил ни той, ни другой стороне: богатых он озлобил уничтожением долгов, а бедных – еще больше тем, что не произвел передела земли, на который они надеялись, и, по примеру Ликурга, не установил полного равенства жизненных условий.

2. Однако афиняне скоро поняли пользу закона, и Солон назначили исправителем государственного строя и законодателем. Они предоставили ему на усмотрение все без исключения: государственные должности, народные собрания, суды, советы, определение ценза для каждого из этих учреждений, число членов и срок их деятельности; дали ему право отменять или сохранять все, что он найдет нужным, из существующих сложившихся порядков.

3. Солон отменил все законы Драконта, кроме законов об убийстве; он сделал это из-за жесткости их и строгости наказаний: почти за все преступления было назначено одно наказание – смертная казнь; таким образом, и осужденные за праздность подвергались смертной казни, и укравшие овощи или плоды несли то же наказание, как и святотатцы и человекоубийцы.

4. Желая оставить все высшие должности за богатыми, Солон ввел оценку имущества граждан. Тех, кто производил в совокупности пятьсот мер продуктов как сухих, так и жидких, он поставил первыми. Вторыми поставил тех, кто мог содержать лошадь или производить триста мер. «Зевгитами» были

названы люди третьего ценза, у которых было двести мер тех и других продуктов вместе. Все остальные назывались «фетами». Им он не позволил исполнять никакой должности, они участвовали в управлении лишь тем, что могли присутствовать в народном собрании и быть судьями. Последнее казалось вначале ничего не значащим правом, но впоследствии стало в высшей степени важным, потому что большая часть важных дел попадала к судьям. Даже на приговоры по тем делам, решение которых Солон предоставил должностным лицам, он позволил также апеллировать в суд.

5. Он позволил всякому гражданину выступать в защиту потерпевшего и требовать наказания преступника.

6. Солон составил совет Ареопага из ежегодно сменяющихся архонтов, он и сам был членом его как бывший архонт. Но, видя в народе дерзкие замыслы и заносчивость, порожденные уничтожением долгов, он учредил второй совет, выбрав в него по сто человек от каждой из четырех фил. Им он поручил предварительно, раньше народа, обсуждать дела и не допускать внесения ни одного дела в Народное собрание без предварительного обсуждения. А «верхнему совету» он предоставил надзор за всем и охрану законов: он рассчитывал, что государство, стоящее на двух советах как на якорях, меньше подвержено качке и доставит больше спокойствия народу.

Три примечательных инноватора Древней Греции. Приведем сведения о них в хронологическом порядке.

Фалес Милетский (около 625 г. – около 547 г. до н. э.) традиционно считается основоположником греческой философии (и науки). Он неизменно открывал список «семи мудрецов», заложивших основы греческой культуры и государственности. Он был не только астрономом, геометром и физиком, но его можно считать изобретателем лизинга и опционного контракта. Аристотель в книге «Политика» приводит такой рассказ: «Когда его попрекали бедностью, утверждая, будто занятия философией никакой выгоды не приносят, то рассказывают, что он, предвидя на основании астрономических данных богатый урожай оливок, еще до истечения зимы раздал в задаток имевшуюся у него небольшую сумму денег всем владельцам маслобоян в Милете и на Хиосе, законтрактовав их дешево, так как никто с ним не конкурировал. Когда наступило время сбора оливок и сразу многим одновременно потребовались маслобойни, он, отдавая маслобойни на откуп на желательных ему условиях и собрав много денег, доказал, что философам при желании легко разбогатеть, но не это является предметом их стремлений».

Фемистокл (ок. 524–459 гг. до н. э.) – государственный деятель, один из «отцов-основателей» афинской демократии, полководец периода греко-

персидских войн (500–449 гг. до н. э.). Благодаря «Сравнительным жизнеописаниям» Плутарха можно выделить основные его нововведения.

1. У афинян был обычай делить между собою доходы от серебряных копей на Лаврии. Фемистокл прежде всего решился выступить один в народном собрании с предложением прекратить такой дележ, а на эти деньги построить триеры (боевые корабли).

2. Главной заслугой Фемистокла считается та, что он положил конец междоусобным войнам в Элладе и примирил отдельные государства между собою, убедив их отложить вражду из-за войны с Персией.

3. Так как у афинян в государственной казне не было денег, то Фемистокл прибегнул к хитрости. Под предлогом поисков пропавшей головы Горгоны со статуи богини Афины он осматривал поклажу жителей, покидавших город и в ней находил много спрятанных денег. Эти деньги изымались и обращались на снабжение экипажей боевых кораблей.

4. Плутарх весьма подробно описывает колебания греков за несколько дней до битвы при Саламине. Главным начальником флота был спартанец Эврибиад. Он хотел сняться с якоря и плыть к Коринфскому перешейку, на котором находилось сухопутное войско пелопоннесцев. Фемистокл понимал, что узкие проливы нивелируют численное превосходство флота Ксеркса. Фемистокл придумал с участием перса Сикинна, преданного ему, следующую хитрость. Он послал Сикинна тайно к Ксерксу с сообщением: «Афинский военачальник Фемистокл переходит на сторону царя, первый извещает его о том, что эллины хотят бежать, и советует ему не дать им убежать, а напасть на них, пока они находятся в тревоге по случаю отсутствия сухопутного войска, и уничтожить их морские силы». Ксеркс стал отдавать приказы начальникам кораблей, чтобы они, не торопясь, сажали людей на суда, а с 200 кораблей сейчас же вышли в море и окружили со всех сторон весь пролив, а между островами устроили бы заграждение, чтобы никто из неприятелей не смог уйти.

В результате морского сражения греческий флот из 373 кораблей нанес поражение превосходящим силам персов (по оценкам от 500 до 1200 судов).

Таким образом, можно считать, что Фемистокл использовал стратагемы.

Гипподам из Милета (485–405 гг. до н. э.). Как архитектор он – автор системы планировки античных городов с пересекающимися под прямым углом улицами, равными прямоугольными кварталами 100 × 40 м и площадями, отводимыми под общественные здания и рынки, кратными стандартным размерам квартала. По гипподамовой системе в разное время были распланированы многие античные города (Пирей, Родос, Пергам, Александрия в Египте). Жилые кварталы разделялись пополам проходом, в котором были устроены

траншеи для канализации, перекрытые плитами. Прямые улицы (если позволял рельеф) были ориентированы по сторонам света. К главной улице примыкала агора – рыночная площадь. Театры и стадионы строились за пределами жилых кварталов. Чаша театров опирались на склоны естественных холмов. Их вместимость была 12–14 тыс. человек при прекрасной акустике.

Кроме этого, из книги Аристотеля «Политика» мы знаем, что Гипподам создал проект государства с населением в десять тысяч граждан, разделенное на три части: первую образуют ремесленники, вторую – земледельцы, третью – защитники государства, владеющие оружием.

Ксенофонт, Платон и Аристотель. Приведем очень кратко сведения о перечисленных трех авторах и их произведениях, внесших значимый вклад в мировую управленческую мысль.

Ксенофонт (ок. 430–355 или 354 до н. э.) происходил из аристократических кругов афинского полиса. Получив от спартанцев земельный участок в Скиллунте (в Элиде, близ Олимпии), Ксенофонт занялся сельским хозяйством и литературным трудом. Его наиболее значимое сочинение – «Домострой». Оно создано в форме беседы Сократа и Критобула.

Платон (427–347 до н. э.) написал много сочинений философской, социально-политической и экономической направленности. Для ИУМ важны его сочинения «Государство» и «Законы». Платон считал, что неравенство коренится в природе людей и потому неустранимо, но каждый человек должен получать свою долю сообразно природным способностям. Главное, что «работник должен приспосабливаться к делу, а не дело – к работнику». В разделении труда Платон видел не только «основу распада общества на сословия», но также «основной принцип строения государства». В проекте государства Платона выделено три разряда-сословия. Первое – это философы-правители. Платон считал, что «допускать к отвлеченным рассуждениям» можно «лишь упорядоченные и стойкие натуры». Когда им «будет пятьдесят, то тех из них, кто уцелел и всячески отличился, – как на деле, так и в познаниях – пора будет привести к окончательной цели, т. е. заставить их устремить ввысь свой духовный взор и взглянуть на то самое, что всему дает свет, а увидев благо само по себе, взять его за образец и упорядочить и государство, и частных лиц, а также самих себя – каждого в свой черед – на весь остаток своей жизни. Большую часть времени они станут проводить в философствовании, а когда наступит черед, будут трудиться над гражданским устройством, занимать государственные должности – не потому, что это нечто прекрасное, а потому, что так необходимо ради государства. Таким образом, они постоянно будут воспитывать людей, подобных им самим, и ставить их стражами государства взамен

себя». Второй разряд – это воины-стражи. Третий – земледельцы-ремесленники. По мнению Платона, три сословия идеального государства соответствуют трем частям души отдельного человека: разумной, желательной и чувственной. Разделение труда связывает людей в общество и позволяет разрешить противоречие между разнообразием потребностей и ограниченностью способности отдельного человека.

Аристотель (384–322 до н. э.). Одной из характерных черт его научной деятельности можно считать ее многогранность. Главное место среди произведений Аристотеля, посвященных изучению государства и общества, занимает «*Политика*». Теоретическое построение идеального полиса – именно такова конечная задача, которую ставит перед собой Аристотель в этом труде.

Рассмотрение различных теорий государственных устройств Аристотель начинает с анализа проекта Платона (Сократа). Аристотель подвергает критике теоретическую позицию Платона: его стремление ввести в государстве полное единство, не считаясь с реально существующей множественностью. Аристотель предъявляет авторам проектов государственного устройства следующее требование: можно придумывать разное, но при этом не следует предлагать ничего заведомо неисполнимого. Он насчитывает шесть видов государственного устройства. Правильные виды государственного устройства, по Аристотелю, – это царская власть, аристократия, полития; неправильные – тирания, олигархия, демократия. Две последние книги «*Политики*» содержат изложение проекта наилучшего государственного устройства, при котором граждане будут вести счастливую жизнь. Предпосылками создания образцового полиса считаются определенное количество населения, определенные размеры территории, удобное положение относительно моря. Из числа полноправных граждан исключаются ремесленники и торговцы, так как образ жизни тех и других, утверждает Аристотель, не способствует развитию добродетели, а счастливой жизнью может быть только жизнь в соответствии с добродетелью. Всему гражданскому населению следует участвовать в сисситиях, т. е. общественных трапезах. Предлагается разделить всю землю в государстве на две части: общественную и частновладельческую. Одна часть общественной земли будет давать средства на покрытие расходов по религиозному культу, другая – по сисситиям. Рассматривая вопросы, относящиеся непосредственно к государственному устройству, Аристотель настаивает на том, что хорошую организацию государство может получить не благодаря счастливой случайности, а благодаря знанию и сознательному плану.

Управление в эллинистической цивилизации. Понятием «эллинизм» принято обозначать период истории Восточного Средиземноморья и Западной

Азии от завоеваний Александра Македонского до покорения Египта Римом. После смерти знаменитого полководца (323 г. до н. э.) власть в важнейших регионах его империи оказалась в руках его наиболее влиятельных полководцев. Египет достался Птолемею Лагу. Ему наследовал его сын Птолемей II Филадельф (283–246 гг. до н. э.). В годы его правления царство Птолемеев превратилось в сильное централизованное государство.

В организации управления бюрократическая египетская традиция сочеталась с греко-македонскими принципами управления. Птолемеи, опираясь на греческое право, развивают интенсивную законодательную деятельность. Поражает обилие и мелочность дел, подлежавших решению царя, обширность канцелярской переписки. Крупные и мелкие чиновники усердно писали, переписывали и рассылали законы, распоряжения, жалобы и пр. Делопроизводство велось на греческом языке, выработались особый канцелярский стиль и сложная терминология.

Вершиной административной иерархии была должность *диойкета*, который управлял хозяйством и финансами. Он ведал царской казной, учетом хозяйственных ресурсов, учетом и сбором поступлений, контролем расходов. Диойкет был первым сановником в государстве. За исключением трех греческих городов весь Египет представлял собой *хору*, т. е. это были сельские местности и поселения городского типа, не имевшие самоуправления. В управлении хорой не было отчетливой и стройной системы. Хора сохранила древнее деление на номы, которые во многом удержали прежнюю обособленность. Ном делился на несколько *топархий*, в их состав входили как низшие единицы комы. Функции прежних номархов перешли к стратегам, которые стали во главе управления нома. Секретарь, ведавший всем делопроизводством нома, назывался царским секретарем. Соответствующие должностные лица были также в топархиях и в комах. Назначение на все эти должности зависело от диойкета.

Деятельность всех этих должностных лиц в номах была тесно связана с деятельностью финансовых чиновников, которые также подчинялись диойкету. Главным должностным лицом по финансовому управлению в номе был *эконом*. Дошедшая до нас «Инструкция эконому» III в. до н. э. прекрасно рисует его обширные полномочия. Они охватывали, в сущности, всю хозяйственную жизнь нома. Эконом должен был заботиться об увеличении царских доходов, об улучшении сельского хозяйства, о благоустройстве царских земледельцев, выслушивать их жалобы, следить за состоянием ирригации в номе, проводить ремонт каналов и плотин. На него же возлагался контроль за рабо-

той ткацких мастерских и маслоделен, за торговлей, за сдачей доходных статей на откуп и др. Проверять деятельность эконома должен был контролер.

В административном центре находилась касса (*трапеза*) во главе с *трапезитом*, выполнявшая очень разнообразные денежные операции и прежде всего принимавшая поступления от плательщиков налога, от откупщиков и пр. Там же находился и номовый склад зерна (*тесавр*), которым ведал *ситолог*. И трапеза и тесавр имели отделения в номах и местечках. Трапезиты и ситологи, как и весь многочисленный административный персонал, представляли собой людей, целиком зависевших от царя и получавших из казны плату деньгами или натурой.

Контрольные вопросы и задания к главе 2

1. В п. 2.1.1 указаны «волны» централизации – децентрализации управления в истории Древнего Египта. В истории каких государств и в какие периоды наблюдались аналогичные «волны»?

2. Какие принципы организации управления были реализованы в вельможеских хозяйствах Древнего Египта (см. п. 2.1.2)?

3. Можно ли считать «книгу поучений» фараона Джосера как подтверждение существования управленческой мысли (см. п. 2.1.3)? Если «да», то применительно к какому уровню управления?

4. Какую роль в процессе управления хозяйством в Древнем Египте играли писцы?

5. Какие наказания ожидали лодочника за некачественную работу, согласно законам Хаммурапи?

6. С какой религией связаны работы, в заглавиях которых стоит словосочетание «Просветленный менеджмент»?

7. Используя «Сравнительные жизнеописания» Плутарха, раскройте содержание денежной реформы Ликурга и ее влияние на жизнь общества.

8. Что писал Плутарх о законах Драконта?

9. На основе книги Аристотеля «Политика» дайте более развернутое, чем это сделано в п. 2.6.4, описание проекта государства у Гипподама.

10. Перечислите наиболее важные советы, которые даются в главах 8–12 сочинения «Домострой» по ведению домашнего хозяйства (см. п. 2.6.5). Почему Ксенофонт считал, что будущее Греции связано с земледелием?

11. Предложите свое дополнение к контрольным вопросам и заданиям по главе 2.

Глава 3

Развитие управленческой мысли в западной Европе и других странах до XX в.

3.1. ДРЕВНИЙ РИМ И ВИЗАНТИЯ

Хронологические рамки и периодизация. Один из вариантов периодизации истории Древнего Рима основан на формах правления. В нем выделено три крупных периода. 1. Царский период (754/753–510/509 до н. э.). 2. Республика (510/509–30/27 до н. э.). 3. Империя (30/27 г. до н. э. – 476 г. н. э.).

Второй вариант периодизации существовал в отечественной литературе: становление античного полиса и формирования рабовладельческих отношений (V–III вв. до н. э.); расцвет классического рабства (II в. до н. э. – II в. н. э.); последний этап римской истории (III–V вв. н. э.), связанный с кризисом рабовладельческого строя, его разложением и феодализацией экономического базиса.

Византийская империя, Византия, Восточная Римская империя (395–1453 гг.) – государство, оформившееся в 395 г. из-за окончательного раздела Римской империи на западную и восточную части. В истории Древнего Рима и Византии можно найти немало интересного для осмысления и решения проблем управления государством и хозяйством. Остановимся только на некоторых примечательных событиях, произведениях и их авторах.

Первые законы и реформы. К их числу относят *реформы Сервия Туллия* (середина VI в. до н. э.), о которых историк Тит Ливий писал в книге «История Рима от основания города»: «Сервий слыл у потомков творцом всех гражданских различий, всех сословий, четко делящих граждан по степеням достоинства и состоятельности. Он учредил ценз – самое благодетельное для будущей великой державы установление, посредством которого повинности,

военные и мирные, распределялись не подушно, как до того, но соответственно имущественному положению каждого».

Разработка (451–450 до н. э.) и обнародование «Законов XII таблиц». Эти законы закрепили право частной собственности, санкционировали правовые различия свободных и рабов, патрициев и плебеев, патронов и клиентов. Плебеям удалось добиться понижения уровня ссудного процента. При характеристике этих законов в источниках обычно пишут, что «патриции ввели очень суровую систему долгового права, по которому кредитор распоряжался не только свободой, но и жизнью должника».

367 г. до н. э. – аграрные законы народных трибунов Секстия и Лициния запрещали патрициям занимать более 500 югеров (125 га) земли и значительно уменьшили задолженность с помощью новой системы уплаты процента. Долги по процентам вычитались из основной суммы долга, а разница выплачивалась в течение трех лет. Также была осуществлена административная реформа, в результате которой военные трибуны с консульской властью, каждый из которых имел равные права и обязанности, что создавало неудобство для управления, были заменены двумя консулами, претором и двумя курульными эдилами. Одновременно с этим реформа стала поворотным пунктом в борьбе плебеев за право исполнения высшей магистратуры.

326 г. до н. э. – по закону трибуна Петелия долговая кабала для римских граждан и членов их семей была отменена. С этого времени римский гражданин отвечал за задолженность только своим имуществом.

134 г. до н. э. – избрание народным трибуном Тиберия Гракха (162–133 до н. э.). Его проект о земельной реформе подтверждал закон Лициния – Секстия о норме аренды государственной земли (не более 500 югеров). Но если у землевладельца были взрослые сыновья, то двум из них разрешалось отводить дополнительно по 250 югеров каждому. Все излишки должны были быть возвращены государству. Эти земли составляли новый земельный фонд, из которого безземельные и малоземельные граждане Рима могли получить участки по 30 югеров.

Римская управленческая мысль в поисках лучшей организации хозяйства. Конечно, речь шла о хозяйстве той эпохи, которое было основано на труде рабов. Типичным типом хозяйства в Древнем Риме была вилла, а основной отраслью производства – сельское хозяйство. Это видно и из названий трудов: Катон Старший – «О земледелии», Варрон – «Сельское хозяйство», Колумелла – «Сельское хозяйство».

Катон Старший (234–149 гг. до н. э.) – автор трактата «О земледелии», который можно рассматривать как практическое руководство для хозяина

среднего поместья. По существу рекомендации Катона относятся ко всему циклу управления. Во-первых, надо выбрать и приобрести в пользование само имение («фирму»). Во-вторых, надо планировать, «составить письменный перечень» работ. В-третьих, «хозяин должен распорядиться работами», т. е. организовать их, при необходимости назначив виллика, т. е. управляющего помещением. В-четвертых, надо учитывать, анализировать и оперативно управлять ходом выполнения работ: «что из работ сделано, что остается; достаточно ли своевременно были выполнены работы, можно ли выполнить те, которые остаются, и сколько получено вина, хлеба, всяких прочих вещей». В-пятых, весь процесс управления надо нацелить на повышение доходности имения. Хозяин «должен устроить и засадить так, чтобы оно было как можно прибыльнее».

Варрон (116–27 гг. до н. э.). До нашего времени дошли три книги трактата «Сельское хозяйство» (земледелие, животноводство и приусадебное хозяйство), написанные около 37 г. до н. э. Если Катон был практиком, то Варрон – теоретиком, так как никогда не занимался сельским хозяйством и свои труды писал на основе изучения письменных источников. Его можно считать представителем системного подхода к управлению сельским хозяйством, поскольку перед посевом он рекомендовал оценить свойства почвы и внешней среды (воду, воздух, солнце) и определить потребность в средствах для проведения работ. Интересным моментом при учете двух целей для принятия решений и их ранжировании он полагал, что «земледельцы должны стремиться к двум целям: к пользе и удовольствию», но «на первом месте скорее стоит полезное, чем приятное».

Колумелла (4–70 гг.). Главное его сочинение – трактат «О сельском хозяйстве». Со ссылками на практический опыт автора, его родственников и другие труды дается ряд полезных советов. Поскольку в начале I в. в древнеримской экономике наблюдались кризисные явления (падение производительности рабского труда, превращение культурных земель в пастбища и др.), то Колумелла видит главную причину их в падении квалификации кадров. По его мнению, надо подбирать опытных руководителей и наставников, внедрять новые прогрессивные мероприятия в практику хозяйствования (искусственное удобрение почвы, проведение агротехнических опытов и др.). В книге приводятся обязанности виллика по ведению хозяйства. Для повышения прилежания рабов предлагались методы «кнуга» (тюрьма, наказания) и «пряника» (совместное обсуждение новых работ, разные виды заботы и т. п.).

Плиний Старший (23–79 гг.). Создал «Естественную историю» в 37 книгах. Это своеобразная энциклопедия знаний об античности. Осуждал рабства-

дельческие отношения и поставил вопрос об эффективности земледельческого труда. Выступал за натурализацию хозяйства, пропагандировал «прилежный» рабский труд новыми, но самыми дешевыми орудиями. В качестве эффективной формы производства считал колонат.

Цицерон (106–43 до н. э.) и его трактат «Об обязанностях». Этот трактат представляет собой оригинальное сочетание политико-правовых, философских и экономических идей. В нем предпринята попытка представить образ идеального гражданина Рима безотносительно к его сословной принадлежности. По мнению Цицерона, любой области деятельности соответствуют свои обязанности, исполнение которых и является нравственным смыслом жизни.

Приведем несколько выдержек из этого трактата, которые могут быть полезными в управленческой деятельности.

«Человек поистине мудрый и великий духом считает нравственную красоту, которой природа добивается более всего, основанной на деяниях, а не на славе, и предпочитает первым быть, а не казаться».

«... долг юноши – чтить старших годами, а из них избирать наилучших и самых уважаемых, дабы опираться на их мудрость и авторитет. Ибо неосведомленность ранней молодости нуждается в дальновидности стариков, чтобы на ней основываться и ею руководствоваться. ... Что касается стариков, то они, по-видимому, должны усилия для своего тела ограничивать, а упражнения для ума даже увеличивать; но им надо стараться оказывать своей мудростью и дальновидностью возможно большую помощь друзьям и молодежи, а более всего государству. Но более всего старость должна остерегаться бездействия и праздности».

«В каждом начинании надо соблюдать три правила: во-первых, подчинять свои стремления разуму, а это более чем что-либо другое способствует соблюдению человеком своих обязанностей; во-вторых, принимать во внимание, сколь важно то, что мы хотим совершить, – дабы не брать на себя забот и трудов ни больших, ни меньших, чем требует дело; в-третьих, соблюдать меру во всем том, что относится к внешнему впечатлению благородства и к достоинству».

«... прямой долг магистрата – понимать, что он представляет городскую общину и должен поддерживать ее достоинство и честь, соблюдать законы, определять права и помнить, что они поручены его верности. А частному лицу следует жить среди сограждан на основании справедливого и равного для всех права, не быть ни приниженным и унылым, ни заносчивым, а в государственных делах желать всего того, что спокойно и прекрасно в нравственном отно-

шении. Именно такого человека мы обыкновенно и считаем и называем честным гражданином».

«Вполне уместно также для выбора из того, что у нас вызывает сомнения, обращаться к ученым людям, особенно к искусным благодаря их опыту, и узнавать их мнение насчет каждой из обязанностей».

«Очень выгодно оценивать те или иные поступки на чужом примере, дабы самому не сделать того, что не подобает другим. Ведь мы почему-то замечаем малейшие проступки других людей лучше, чем свои».

«Познание и созерцание природы были бы в каком-то отношении неполными и только начатыми, если бы за ними не последовало действие. И вот действие это бывает более всего видно в охране интересов людей; оно, таким образом, имеет прямое отношение к человеческому обществу; поэтому его надо ставить превыше познания».

Какие еще высказывания Цицерона будут полезны для современности?

«**Дигесты Юстиниана**». Римское право легло в основу гражданского (и отчасти государственного и уголовного права) многих государств мира во II тысячелетии нашей эры. В этом немалая заслуга византийского императора Юстиниана (правил с 527 по 565 г.), по инициативе которого была осуществлена кодификация римского права. Наиболее обширной и самой ценной в научном отношении частью этой кодификации являются Дигесты, в которых собраны высказывания римских юристов в отношении частного и публичного права. Из 50 книг, входящих в Дигесты, свободно доступны на русском языке (в том числе и в электронной форме) 26.

Наличие электронной версии источника позволяет реализовать ряд самостоятельных и коллективных работ по его изучению. Приведем несколько возможных вариантов.

1. Известно, что категория «риск» имеет большое значение в современном управлении. *Вопрос:* при рассмотрении каких ситуаций, в какой книге, титуле и параграфе «риск» встречается в рассматриваемом произведении?

Один из возможных ответов. Книга 16, титул III. Об иске, вытекающем из договора хранения, или об обратном иске. «§ 35. Часто случается, что сданная на хранение вещь или монеты находятся на риске того, у кого они помещены на хранение, например, если об этом имеется прямое соглашение. Так же, если кто-либо предлагает принимать на хранение, то, по словам того же Юстиниана, он берет на себя риск (за целость) сданного на хранение таким образом, что отвечает не только за умысел, но и за вину (небрежность) и не отвечает лишь за случайное событие». См. также книгу 18, титул VI, озаглавленный «О риске и выгодах, связанных с проданной вещью».

2. Одной из самых спорных и часто рассматриваемой в законах разных стран является категория «процент по ссуде». Раннехристианская литература осуждает ростовщичество и запрещает взимать ростовщический процент. «Взаймы давайте, – говорит Христос в Евангелии от Луки, – не ожидая ничего» (Лк., 6:35). Византия – это христианское государство. *Вопрос*: разрешалось ли взыскивать проценты согласно «Дигестам Юстиниана»? *Ответ*. См. книгу 22, титул I «О процентах и плодах ...».

3. Можно провести игровые занятия, в которых либо отдельные участники, либо команды, соревнуются в ответе на вопросы типа, кто больше найдет современных управленческих терминов в тексте источника, сколько есть общих черт хозяйственных сделок в титулах и параграфах Дигеста и в Гражданском кодексе РФ, что есть общего и отличного в Дигестах и в ранее рассмотренных законах древних государств.

3.2. ИСЛАМ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ

Возникновение ислама. На рубеже VI–VII столетий подавляющее большинство населения Аравии составляли кочевники-скотоводы, которых, собственно, и называли арабами. Земледелие, развивавшееся в южной части государства, в VI в. пришло в упадок из-за серии природных катаклизмов, повлекших за собой разрушение ирригационных систем. Зародившиеся на юге государственные образования прекратили свое существование: либо распались, либо стали владениями Ирана и Византии. Возникла политическая пустота, приведшая к хаосу во взаимоотношениях кочевых племен и росту межплеменных усобиц. Одни племена усиливались, другие разорялись. Этому способствовало и соперничество божеств разных племен.

В разгар социального и политического кризиса в Аравии на западе полуострова, в Хиджазе, происходит усиление племени курайш с центром в Мекке. Это поселение было крупнейшим перевалочным пунктом на древнем караванном пути, проходившем вдоль побережья Красного моря. С Меккой соперничает другой хиджазский город – Ясриб. Дополнительному возвышению Мекки и верхушки курайшитов способствовало, кроме выгодного экономического положения, нахождение в ней Каабы – древнего языческого храма, в одну из стен которого вделан Черный Камень (аль-хаджар уль-асвад), упавший, по преданию, с неба. Это придавало храму особую святость. Общепризнанными хранителями Каабы с середины V в. были курайшиты.

Ежегодные паломничества арабов в Мекку, сочетавшиеся с прекращением всех межплеменных войн и распрей и традиционной ежегодной ярмаркой в

Мекке, еще более возвышали племя курайш над другими племенами. Но рост богатств мекканцев происходил неравномерно. Ростовщики, финансировавшие торговые операции, получали от 100 до 400 % годовых. Господствующее положение в племени курайш занял род умайя (омейя). На другом полюсе находилась беднота, среди которой был и род хашим. Из этого рода произошел основатель новой религиозной идеологии, которая позволила объединить племена, создать централизованное государство, уничтожить племенное многобожие, смягчить социальные противоречия – Мухаммад.

Пророк ислама родился около 570 г. Он еще с юных лет столкнулся с социальной несправедливостью и притеснениями богатых соплеменников (именно многие из них давали деньги в рост). Сначала он начал свои проповеди в родном городе – Мекке, затем в 622 г. был вынужден переселиться в Ясриб, который получил название «Медина» (точнее, аль-Медина – «Город пророка»). Смерть Пророка наступила в 632 г.

Священной книгой ислама считается Коран, который содержит 114 сур. В Интернете на разных сайтах в свободном доступе можно найти несколько версий перевода Корана на русский язык. Но важно понимать, что Коран – это краеугольный, но не единственный «камень», необходимый для формирования «здания знаний» о второй (по числу верующих) религии мира.

«Шариат: Закон жизни мусульман». Так называется свободно доступная в Интернете книга известного российского исламоведа, профессора МГУ Г.М. Керимова. В книге отмечается, что «Источниками Шариата и мусульманского права являются Коран, Сунна (изречения и деяния Мухаммада), *кияс* (аналогия), *иджма* (согласованное мнение крупных правоведов и богословов), *фетвы* (юридические заключения высших духовных лиц), *адаты* (традиции, обычаи арабов и других народов, исповедующих ислам). Согласно исламским традициям, главные источники Шариата – Коран и Сунна, и все прочие источники не должны им противоречить» (с. 5). В Шариате сведены в единую систему законы, регулирующие хозяйственную жизнь, нормы морали и этики, мусульманские обряды, праздники и многое другое, определяющее поведение верующих и порядок жизни всей мусульманской общины, подробно излагаются запреты, перечисляются дозволяемые, одобряемые и порицаемые поступки.

Приведем некоторые правила и предписания Шариата, которые будут влиять на принятие управленческих решений в отдельных сферах.

1. *Долг и его погашение.* Запрещено взимать проценты, требовать возврата долга ранее установленного срока.

2. *Поручительства, гарантии и хранение.* Поручитель может взять на себя возврат долга вместо должника без согласия последнего (это может быть од-

ной из форм благотворительности). Нельзя укрывать должника от кредитора. Существование *арийя* – давать вещи для использования и взамен ничего не требовать. Детальное описание вариантов хранения вещей и возмещения убытков при их потере.

3. *Запрет на торговые сделки купли-продажи*: 1) «нечистот» (свинины, алкогольных напитков и т. п.); 2) узурпированных товаров; 3) предметов, не являющихся собственностью продающего (например, непойманного хищного животного); 4) торговое дело, связанное с запретной, азартной игрой (*кимар* или *кумар*); 5) сделка, в которой имеется момент ростовщичества (*риба*); 6) продажа «смешанных» товаров, отделить которые друг от друга невозможно (например, масла, смешанного с другим жиром); 7) музыкальных инструментов (даже детских); 8) покупка съедобного товара для производства «запретного», например, винограда на вино; 9) товаров, с изображением живых существ.

4. *Запрет изображать живые существа* (человека, животных, птиц, насекомых и т. д.) постепенно ослабевает, особенно в связи с развитием фотографии и телевидения.

5. Запрет на использование в быту золотых и серебряных изделий. Нельзя пить и есть из золотой и серебряной посуды, использовать эту посуду для украшения жилища или даже просто держать в доме.

6. *Серия пищевых запретов*: на свинину, алкоголь и др.

7. *Этические нормы принятия пищи*: до и после еды полагается мыть руки и вытирать их полотенцем сидя за столом (подается вода в специальном сосуде и тазик). Порицается резать хлеб ножом, снимать кожуру с фруктов (яблоки, груши и т.п.); пить много воды; пить воду после жирной пищи.

8. Не допускается *полное лишение наследников* имущества предков.

9. *Особенности финансовых отчислений*. Делятся на два вида: милостыня (отчисления в пользу нуждающихся) и налог (отчисления в пользу всей общины или государства). В Шариате указываются следующие виды милостыни: *закят* (обязательная очистительная милостыня с излишнего имущества, от 1/40 до 1/10 с излишнего имущества); *ушр* (дословно «одна десятая»; *закят* с сельскохозяйственных продуктов); *закят аль-фитр* (милостыня по случаю разговения); *садака* (добровольная милостыня); *хумс* (дословно «одна пятая»; отчисление с излишнего имущества или военных трофеев в пользу Пророка и его семейства. Основные виды налогов: *харадж* (земельный налог); *джизья* (налог, который выплачивают *зимми*, т. е. немусульмане); налог с сельскохозяйственных продуктов, который выплачивают немусульмане и мусульмане).

Указанные виды выплат взимаются: одни с мусульман, другие с иноверцев или с тех и других, но в различном объеме.

Халяльные продукты и услуги. В январе 2012 г. в Саудовской Аравии стартовала первая в мире международная конференция по халяльным продуктам питания. Слово «халяль» («халал») происходит от арабского al-halal – разрешенное и означает, какие продукты и услуги можно употреблять мусульманину. Председатель саудовского управления по контролю за продуктами питания и лекарственными препаратами (SFDA) Мухаммед Аль-Канхал отметил, что около 1,8 млрд жителей планеты употребляют халяльные продукты питания, а мировой рынок такой продукции оценивается в 533 млрд долл. США (URL: <http://halalrf.com/newslist?i=1579>).

По данным сайта <http://halalrf.com> в 2005 г. при Духовном управлении мусульман Республики Татарстан был создан Комитет по стандарту «Халяль» для осуществления контроля производства и реализации халяльной продукции, который начал интенсивно развиваться в России. Во избежание попадания на рынок поддельной и контрафактной халяльной продукции в этот же год Комитет разработал «Общие требования по производству и реализации продукции маркированной «халяль» (HALAL). В этих Положениях определены требования как к сырью, используемому при производстве продуктов «Халяль», так и к персоналу, производственным помещениям, транспортным средствам, инструменту, спецодежде, упаковке и маркировке, а также и требования к порядку освидетельствования на предмет соответствия продукта нормам ислама.

В июне 2011 г. в Казани был создан Центр по исследованиям и информации исламской палаты в мире халяль. Это первый и единственный Центр в России, входящий в систему Islamic Chamber Research & Information Center (ICRIC). ICRIC – признана в 57 странах исламского мира как структура, которая дает заключение о дозволенности потребления или использования той или иной продукции для мусульман. Открытие этого центра в России может помочь российскому бизнесу выйти на новые рынки исламского мира: Ближний Восток, Африка, Юго-Восточная Азия.

17 февраля 2012 г. Федеральное Агентство по техническому регулированию и метрологии России зарегистрировало «Систему добровольной сертификации продукции и услуг на соответствие канонам ислама».

В Российском исламском университете состоялось заключение Соглашения об оказании услуг в сфере образовательных программ с Центром ICRIC. Согласно данному соглашению в университете будет осуществляться подготовка специалистов, выпускающих продукцию по стандарту «халяль». Также будут организованы курсы повышения квалификации для работников различ-

ных предприятий, уже выпускающих или планирующих выпускать продукцию под маркой «Халяль».

3.3. ТРИ ПРИМЕЧАТЕЛЬНЫХ ЗАКОНА РАННЕГО СРЕДНЕВЕКОВЬЯ

Идея и место данного параграфа в ИУМ. Если читатель будет отмечать на временной оси и на карте мира пункты нашего виртуального путешествия по стране ИУМ, то он сможет проследить движение по географической дуге: сначала на восток и к югу: Египет (§ 2.1), Передняя Азия (§ 2.2 и 2.3), Индия (§ 2.4). Затем движение на восток продолжится, дуга повернется на север в Китай (§ 2.5). При этом мы шли из прошлого к настоящему, поскольку труды по ИУМ в Индии и Китае появились позже, чем в двух предшествующих регионах. Индия и Китай – это не только древняя история, но и два современных государства с населением свыше одного миллиарда человек и постоянно растущей экономической мощью. Рядом с Китаем находится Япония – страна, которая в XX в. много дала для теории и практики управления. Однако, чтобы не делать больших «скачков» во времени и сделать более законченной картину зарождения ИУМ до нашей эры, было решено из Китая переместиться в пределах I тыс. до н. э. в Древнюю Грецию (§ 2.6). Походы Александра Македонского на запад, юг и восток привели к возникновению эллинистической цивилизации. Одним из таких регионов этой цивилизации стал Египет династии Птолемеев, о котором было рассказано в конце § 2.6. В результате географически было замкнуто первое кольцо нашего виртуального путешествия ИУМ. Во времени это заняло три тысячелетия до нашей эры.

В пространстве и во времени цивилизация Древней Греции плавно переходит в древнеримскую цивилизацию. Последняя также плавно перетекает в тысячелетнюю историю Византийской империи, включая такой аспект, как управленческая мысль. Аналогично этому глава 3 началась с ИУМ Древнего Рима и Византии (§ 3.1). История Византии с VI в. тесно связана с возникновением и расширением государств ислама. Эта религия, как было показано в § 3.2, определяет не только строй общественной жизни, но и характер мышления (в том числе и управленческого). Для придания завершенности и связанности ИУМ в I тысячелетии нашей эры нам остается, во-первых, на востоке осветить первые шаги ИУМ в Японии, которая много переняла у своих соседей на материке. Затем потребуется снова перенестись в Западную Европу,

государственность которой постепенно восстанавливается после падения Западной Римской империи в результате нашествий варваров. Это и будет главной задачей настоящего параграфа.

Поскольку в центре нашего внимания будут находиться законодательные акты, то § 3.3 – это своеобразное продолжение § 2.3. Как и ранее, акцент делается на управленческих аспектах.

Япония и «Свод законов Тахоре». Япония в III–V вв. переживала период распада первобытнообщинного строя. Японцы жили родовыми общинами, поклонялись общему родовому божеству, имели общинную собственность на землю и орудия труда. Для борьбы с аборигенами и подавления народных восстаний отдельные роды объединялись в родоплеменные союзы. Среди последних постепенно на первое место вышел союз Ямато.

Старейшина союза Ямато был административным вождем, верховным военачальником, главой религиозного культа. Со временем он стал и крупным земельным собственником. Вокруг вождя группировался слой придворной аристократии и местной родовой знати. На следующей ступеньке социальной лестницы находились свободные общинники (крестьяне) и полусвободные профессиональные группы (*бэмин*), состоявшие из рыбаков, ткачей, кузнецов, плотников и т.п. Еще ниже – различные категории рабов. В силу ряда исторических причин рабовладение в Японии далеко отстало от уровня античной Европы и не сформировалось, по мнению большинства исследователей, в виде отдельного общественного уклада. Главенствующий род Ямато в дополнение к обычным бэмин имел свои профессиональные общины: оружейников, служителей культа, администраторов и др. Эти общины впоследствии стали знатными родами, приобрели силу и влияние и развернули борьбу за власть. В результате этой борьбы много нитей управления сосредоточилось в руках представителей рода Сога.

Уже в этот период отчетливо проявились два фактора, которые постоянно следует учитывать при анализе исторического развития Японии. Во-первых, это приток новых продуктов, технологий и достижений культуры с материка (в первую очередь из Китая и Кореи) и их быстрое усвоение трудолюбивым японским народом. Во-вторых, это угроза военной экспансии с материка на Японские острова. Поэтому развитие производительных сил, обострение социально-экономических противоречий в раздробленной стране Ямато и усиление могущества Танской империи в Китае делали все более актуальным создание единого централизованного государства.

В 645 г. принц Наканоэ с помощью старейшины знатного рода Накатоми организовал заговор и уничтожил большую часть рода Сога. Победители про-

возгласили начало новой эпохи, которую по китайской традиции называли «Тайка» – «Большие перемены». В последующие пять десятилетий была проведена серия крупных политических и социально-экономических реформ, которые получили свое законодательное закрепление в своде законов «Тайхоре» (702–718 гг.). И эти законы во многом определили социально-политический строй и жизненный уклад японцев на период более чем 500 лет. Этот свод законов был переведен К.А. Поповым и издан на русском языке в 1985 г.

Предлагаем начать ознакомление с этим произведением с раздела II «Штаты ведомств», в котором расписаны обязанности их работников разного уровня. Поскольку таких ведомств 80, то можно провести ролевую игру типа «Общее и различное в работе ведомств средневековой Японии». Полезно сопоставить с ведомствами, описанными в «Артхашастре». В дополнение ознакомьтесь с разделами III–V, посвященными штатам дворца. Обратите внимание на место двух религий, которые исповедовались в Японии, в системе государственного управления.

Традиционная религия Японии – синтоизм, которая основана на вере в одушевленность всей природы. В этой религии объектами поклонения являются многочисленные божества и духи умерших. Из раздела II мы видим, что *дзингикан* – Совет по делам религии синто – занимал самое высокое место среди ведомств. Совет находился в столице, ему подчинялись все синтоистские храмы и жрецы в провинциях. Одновременно в ст. 18 находим сведения об «Управлении по делам буддизма и чужестранцев», в котором указано, что начальник управления ведаёт буддийскими храмами, именными списками буддийских монахов и монахинь, обеспечением буддийских религиозных служений, встречами, приемом, развлечениями и проводами чужеземных гостей. Известно, что буддизм оказал значительное влияние на синтоизм.

Следующий шаг в изучении «Тайхоре» – разделы XII «Назначение чиновников», XVI «Аттестация и государственные экзамены», XXI «Формы официальной документации». Приведем несколько интересных фрагментов из них.

Аттестацию провинциальных старших преподавателей проводить по трем разрядам. Если [преподаватель] не манкирует службой, умеет учить и руководить, то относить [его] к высшему разряду. Если [преподаватель] неустанно обучает [студентов] и [они] успевают [в занятиях], то относить [его] к среднему разряду. Если [преподаватель] не старается в [своей] службе и имеет недостатки в обучении, то относить [его] к низшему разряду.

Что касается кандидатов в «канцеляристы», то на экзамене следует требовать: два сочинения по вопросам управления государством, чтение наизусть

семи отрывков текстов «Шанчжи» из «Вэньсюань» и трех отрывков из «Эрья». Если эти сочинения логично изложены, предложения правильно построены и вместе с тем [экзаменуемый] наизусть и без ошибок прочитал отрывки текстов, то считать [его] выдержавшим экзамен. Если в сочинениях есть искажение смысла, изложение нелогично, а также не прочтены наизусть [указанные] отрывки текстов, то считать [кандидата] не выдержавшим экзамен. Если [кандидат] прочитал наизусть все отрывки текстов и хорошо написал сочинения, то относить [его] к первому разряду. Если [кандидат] удовлетворительно написал два сочинения и прочитал наизусть шесть отрывков текста и более, то относить [его] ко второму разряду.

Немало интересного можно найти и в других разделах. Например, в разделе X «Налоги» есть ст. 17. Почтительные сыновья. Читаем:

«Если ...станет известно о почтительных сыновьях, послушных внуках, справедливых мужьях и добродетельных женах, то ...такую семью полностью освобождать от налогов, податей и повинностей. Если искренность такого поведения вызывает всеобщее восхищение, то следует выдать щедрое вознаграждение».

«Салическая правда». Этот документ представляет собой кодекс обычного права салических франков. Он составлен при *Хлодвиге* (ок. 466–511). Впоследствии пополнялся капитуляриями других королей. В этом юридическом памятнике содержатся законы, охраняющие индивидуальное хозяйство франков (титуты «О краже изгороди», «О различных покражах», «О поджогах», «О вреде, причиненном ниве или какому-либо огороженному месту» и др.). Составители «Салической правды» признают верховное право общины на пахотную землю, защищают суверенитет общины от покушения пришлых элементов. Обратите внимание на статьи, посвященные обязательствам, в частности по возврату долга. Например:

«Если кто, свободный или лит, даст другому обязательство, тот, кому дано обязательство, по истечении 40 суток, или установленного между ними срока, должен явиться к его дому в сопровождении свидетелей, и с тем, кому надлежит произвести оценку имущества. И если должник не пожелает выплатить по обязательству, он, сверх обозначенного в обязательстве долга, присуждается к уплате 15 сол.».

«Капитулярий (закон) о поместьях» Карла Великого. Этот закон был издан в начале IX в. Карлом Великим (742–814) для всех поместий его монархии. Составитель закона предписывал взимать оброки натурой, создавать запасы, «чтобы не было надобности где-нибудь просить... или занимать», разви-

вать различные виды производства. В «Капитулярии» излагаются предписания по организации работ и контролю за их выполнением. Приведем отрывок из них.

«Управляющие наши должны тщательно наблюдать, как ведутся работы, будь то посев, пахота, сбор жатвы, сена или винограда, и давать распоряжения, чтобы все делалось хорошо и исправно. Если же управляющий будет в отсутствии или по какой-либо причине не сможет придти сам, пусть пошлет для присмотра за этим делом надежного человека... Пусть каждый управляющий исполняет свою службу, как ему поручено; если же урок окажется большим, пусть рассчитает, нужно ли привлечь большее число людей или использовать ночное время».

Регулировались и финансовые взаимоотношения с церковью: «Желаем, чтобы управляющие давали десятину с урожая полностью только церквям своего фиска; а другим церквям десятины не давать, если это не было установлено исстари. А во главе этих церквей пусть стоят только наши клирики».

3.4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МЫСЛЬ В ПЕРВОЙ ПОЛОВИНЕ II ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Кейс «Стратегический инвестиционный проект». Представляется, что именно так можно назвать IV крестовый поход, который состоялся в 1202–1204 гг. Из исторических источников известно, что 8 января 1198 г. состоялось избрание римским папой Иннокентия III, который призвал к новому крестовому походу против мусульман. Летом 1200 г. в Северной Франции организуются отряды участников крестового похода. Осенью того же года шесть послов отправляются в Венецию для заключения договора о найме флота для переправы крестоносцев «за море». Преодолев 970 км 4 февраля 1201 г. послы прибывают к месту назначения.

По условиям договора, заключенного дожем Венеции с французами, Венеция обязалась предоставить сроком на один год суда для перевозки 4500 рыцарей и стольких же коней, 9 тыс. оруженосцев, 20 тыс. пеших воинов вместе с их оружием и снаряжением, обязалась обеспечить войско крестоносцев съестными припасами на девять месяцев. Кроме того, «из любви к богу» Венеция принимала обязательство снарядить на годичный срок 50 вооруженных галер за свои средства. Крестоносцы должны были уплатить Венеции за услуги 85 тыс. марок чистым серебром кельнской меры (марка в XIV в. приблизительно равнялась стоимости 234 г серебра). Венеция выговорила себе половинную долю всего, что будет завоевано.

На первый взгляд стратегия венецианцев состояла в том, чтобы отправиться вместе с крестоносцами воевать на Святую землю. Но эта была стратегема, т. е. стратегия, которая содержала ловушку для крестоносцев. Ибо цена, назначенная Венецией, равнялась двойному годовому доходу английского и французского королевств. Следовательно, заключая договор, венецианцы ясно отдавали себе отчет в невыполнимости для крестоносцев его условий. Вполне возможно, что они планировали в случае, если денег у крестоносцев не хватит (в действительности долг составил 36 тыс. марок), в качестве компенсации недоплаченных средств использовать силы крестоносцев для захвата своего могущественного торгового соперника – христианского города Задара, находившегося на восточном побережье Адриатического моря под покровительством венгерского короля. Возможно, что стратегема венецианцев предусматривала и следующий возможный шаг: соблазнить крестоносцев напасть на Византийскую империю (также христианское государство) и получить не только добычу, но и захватить для себя ряд островов в Эгейском море для усиления контроля за торговлей в этом регионе в противовес своим итальянским соперникам – Генуе и Пизе.

Итогом IV крестового похода стало падение (на время) Византийской империи, обогащение крестоносцев и их союзников венецианцев за счет богатств Константинополя. На нескольких островах Эгейского моря венецианцы образовали Герцогство Наксосское, которое просуществовало с 1207 по 1579 г.

Отрицательный опыт итальянских банкиров. История не сохранила для нас подробных сведений о причинах расцвета фирм Барди и Перуцци, которые в начале XIV в. оказались в числе наиболее крупных и богатых предприятий не только Флоренции, но и всей Западной Европы. В начале своей деятельности они совмещали закупку, переработку и перепродажу иностранных сукон с широкими банковско-ростовщическими операциями. Постепенно последние операции выходят на первый план, хотя эти фирмы в течение всего периода своего существования действовали совместно и образовывали нечто вроде картеля.

Актив фирмы Барди в 1318 г. составлял 1 266 775 флоринов. К моменту банкротства фирм в 1343–1346 гг. только английский король задолжал обеим фирмам 1,5 млн золотых флоринов, что составляло меньше половины годового бюджета фирм. Для сравнения: на 100 золотых флоринов Флоренции можно было купить 6,3 га плодородной земли. В начале XIV в. годовой бюджет богатой купеческой семьи оценивался в 300–400 флоринов. В середине XIV в. во Флоренции ставки по коммерческим кредитам составляли 10–30 % в год, обычные прибыли – 10–40 % на вложенный капитал. По внесенным же депозитам – 10–15 %.

зитами фирмы Барди и Перуцци гарантировали доход 6–7 % годовых. Это привлекало тысячи вкладчиков вносить свои капиталы в кассы компаний для получения дохода и кредитов.

Успехи фирм Барди и Перуцци во многом обусловлены тем, что в них работали опытные, квалифицированные и предприимчивые специалисты, совмещавшие в себе одновременно товароведов, бухгалтеров, путешественников, коммерсантов. В одной лишь фирме Барди их было не менее 300. Один из них, Франческо Бальдуччи Пеголотти, оставил в наследство обширный трактат (383 с.), озаглавленный «Книга о различных странах и о мерах, товарах и других вещах, которые подлежит знать купцу в разных частях света, а именно о торговых обычаях, о денежных курсах, о том, как соответствуют товары одной страны товарам другой, и сведения о том, чем один товар лучше другого и откуда он получается и как его следует хранить возможно большее время». Уже само название свидетельствует о том, что трактат – это своеобразный «Справочник купца». Объем, краткость и деловитость приводимых сведений таковы, что им могли бы позавидовать и многие современные коммерческие издания. В справочнике много любопытных деталей. Например, если купец собрался торговать на Востоке, то ему необходимо иметь пышную бороду. В противном случае не будет должного уважения со стороны партнеров. Трактат открывался следующим стихотворным эпиграфом.

«Что должен иметь в себе истинный и честный купец? Быть честным и вести себя степенно. Предвидеть все он должен непременно. Все исполнять, что обещал, пусть тщится, изящным и красивым быть стремится, как требует торговля мировая, дешевле покупать, дороже продавая, любезным быть, не гневаться напрасно, ходить во храм, на бедных не скупиться, что дорожает, продавать немедля, игры и роста всюду сторониться, совсем их избегая, сколько можно. Счета писать так, чтоб не ошибиться. Аминь».

Но компании Барди и Перуцци отнюдь не всегда следовали наставлению «игры и роста всюду сторониться», что в конечном итоге привело их к банкротству. Этому в немалой степени способствовали операции их лондонских филиалов, которые кредитовали короля Англии, получая взамен право на сбор таможенных пошлин, королевской и папской десятины, ряда особых налогов. Король осыпал банкиров подарками, но чаще обещаниями. Для обеспечения нормальной деятельности Барди и Перуцци нередко приходилось прибегать к различным ссудам (и взяткам) для английских вельмож и чиновников. Эдуард III, заступивший на престол в 1327 г., не желая обращаться за деньгами к парламенту для подготовки войны с Францией, берет новые займы под залог коро-

левских драгоценностей и полностью передает в руки банкиров сбор всех государственных и церковных налогов и сборов. Таким образом, Барди и Перуцци становятся как бы министерством финансов Англии.

В это время в Италии идут частые войны между городами-государствами, в том числе и на средства компаний Барди и Перуцци. Эти войны нередко приносят убытки. Английский король не торопится платить по займам: война во Франции приняла затяжной характер, его все более тяготит зависимость от иностранцев. В 1338 г. Эдуард III угрожает Барди и Перуцци изгнанием и конфискацией имущества, выжимает из них новые займы под неопределенные обещания и одновременно тайно поддерживает их конкурентов в Англии. Попытки избежать банкротства путем трех политических переворотов во Флоренции в 1340–1343 гг. закончились неудачами.

В 1343 г. объявляет о своем банкротстве фирма Перуцци, выплачивая своим кредиторам только 37 % обязательств. В 1346 г. наступает черед дома Барди, который выплачивает кредиторам уже 45 %. Но этого было явно недостаточно, чтобы предотвратить серию банкротств ряда мелких фирм, находившихся под контролем флорентийских колоссов. Это в свою очередь привело к разорению десятков тысяч вкладчиков и глубокому потрясению всей экономической системы Италии.

Положительный опыт итальянских банкиров. *Франческо ди Марко Датини* родился в 1335 г., в возрасте 28 лет создал собственную фирму в г. Авиньоне, в 1383 г. открыл промышленные компании в Пизе и во Флоренции, в 1392 г. открыл торговые представительства в Генуе и Барселоне и, наконец, в 1398 г. основал особую банковскую компанию во Флоренции. Хотя многие из своих бухгалтерских книг и деловых писем Датини начинает словами «Во имя Бога и наживы», в делах он проявляет величайшую осмотрительность. Он широко применяет страхование всех своих операций, разделяет и специализирует свои предприятия, превращая их из филиалов единой гигантской централизованной компании в мобильные самостоятельные предприятия. Но львиная доля капитала в последних все равно принадлежала Датини. Когда какое-либо из образованных предприятий становилось малоприбыльным или излишне рисковым, Франческо прибегал к его закрытию. Такая судьба постигла производство в Прато (на нем работали 1784 рабочих и служащих, просуществовало четыре года) и банк во Флоренции (работал всего два года, но был первым банком в Европе, который пользовался развитой системой двойной бухгалтерии).

Подобная осторожная политика позволила компании Датини сохранить экономическую мощь до самой смерти ее главы, которая последовала в 1410 г.

Промышленник, торговец и банкир оставил огромное (по тем временам) состояние в 72 тыс. лир (247 кг золота), которое вместе с дворцом было завещано благотворительному учреждению города.

Лука Пачоли и его трактаты. Л. Пачоли родился в Италии в 1445 г. В 1470 г. закончил учебник коммерческой арифметики. В 1475 г. постригся в монахи. С 1477 г. до своей смерти в течение 13 лет (с перерывами) работал профессором математики в нескольких итальянских университетах. Его самое известное произведение – трактат «О счетах и записях», который вошел в книгу «Сумма арифметики, геометрии, учения о пропорциях и отношениях». Этот трактат стал краеугольным камнем бухгалтерского учета, без которого немислимо управление хозяйством. Профессор Я.В. Соколов, который выступил в качестве редактора русского издания трактата в 1982 г., отметил пять главных моментов, которые привнес Л. Пачоли в бухгалтерский учет.

1. Теоретическое истолкование двойной записи. Л. Пачоли первым попытался объяснить такие понятия, как дебет и кредит, хотя он и не употребляет этих терминов. Он создал персоналистическую модель учета (ПМУ) и тем самым заложил основы для его юридического истолкования.

2. ПМУ давала возможность самостоятельного рассмотрения таких абстрактных бухгалтерских категорий, как дебет и кредит. Тем самым создавались условия для выделения бухгалтерского учета в отдельную науку.

3. Бухгалтерский учет рассматривался как самостоятельный метод, основанный на применении двойной записи, имеющий приложение для отражения хозяйственных процессов как на отдельных предприятиях, так и выходящих за рамки их.

4. Отражение двойной записи на счетах, которые трактуются как система (план) учета. Организация системы (плана) не может быть постоянной, а должна зависеть от цели, преследуемой администрацией.

5. Л. Пачоли впервые ввел в бухгалтерский учет моделирование, основанное на комбинаторике (примеры мы находим в главах 9 и 19). Такой подход позволял построить общую модель, в рамках которой любая учетная задача истолковывалась как частный случай.

В 1509 г. вышла из печати еще одна замечательная книга Л. Пачоли – «Божественная пропорция», в которой были показаны красота и многообразие проявлений решения такой, казалось бы, простой задачи: разделить отрезок на две неравные части, чтобы отношение большей части к меньшей равнялось отношению всего отрезка к большей его части.

Леонардо да Винчи и его семь принципов мышления. Итальянский живописец, скульптор, архитектор, ученый и инженер, человек, которого за-

служенно считают одним из гениев человечества, родился 15.04.1452 г. в местечке Винчи, близ Флоренции. Умер 2.05.1519 г. в замке Клу, близ Амбуаза, Турень, Франция. Важнейшим источником для изучения его воззрений являются его записные книжки и рукописи (около 7 тыс. листов), написанные на разговорном итальянском языке. Опираясь на эти рукописи, исследователи (например, М. Гелб в книге «Научитесь мыслить и рисовать как Леонардо да Винчи») выделили семь следующих принципов его мышления, использование которых позволяет повысить эффективность управления. Перечислим их. 1. Физическое совершенствование. 2. Совершенствование всех органов чувств, особенно зрения. 3. Любознательность, неустанный поиск и жажда учения. 4. Проверка знаний опытом. 5. Готовность к неопределенности. 6. Стремление к гармонизации работы обоих полушарий головного мозга. 7. Системное мышление.

3.5. НИККОЛО МАКИАВЕЛЛИ И РОЛЬ ЕГО ТРУДОВ ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Краткие сведения о биографии и значимости трудов. Никколо Макиавелли родился во Флоренции в 1469 г. Получил хорошее гуманитарное образование. В 1498 г., в возрасте 29 лет, был избран на ответственный пост секретаря Второй канцелярии Синьории. Также ему препоручили обязанности в Совете по зарубежным делам Флорентийской республики. В течение следующих 14 лет Макиавелли честно служил республике. Кроме административных обязанностей выполнял дипломатические поручения во Франции, Австрии и ряде городов Италии. В 1512 г. Медичи вернули себе власть во Флоренции. Республика ушла в прошлое. Деятели, занимавшие высокую должность при прежнем республиканском режиме (к ним относился и Макиавелли), были исключены из общественной жизни. Макиавелли был ложно обвинен в участии в заговоре против Медичи, заключен в тюрьму и подвергнут пыткам. Он отстаивал свою невиновность. Неизвестно, удалось бы ему остаться в живых, но амнистия по случаю избрания нового Папы, Льва X (кардинала де Медичи), позволила ему выйти на свободу. Живя в своем загородном имении с женой и шестью детьми недалеко от Флоренции, он сосредоточился на написании своих трудов. При этом мечта о возврате на государственную службу не покидала его до самой смерти, которая последовала в 1527 г.

Только три его работы были напечатаны при жизни, самая значительная из них – «*О военном искусстве*». В 1513 г. Макиавелли за несколько месяцев

написал свое основное произведение – *«Государь»*. Только в 1532 г., через пять лет после его смерти, эта книга была опубликована.

1559 г. – все произведения Макиавелли помещены в папский «Индекс запрещенных книг».

1817–1883 гг. – Де Санктис писал о Макиавелли как об одном из благороднейших патриотов, преданных стране, разуму и мужественности.

1920–1940 гг. – Муссолини и Сталин восхищались *«Государем»* и считали Макиавелли специалистом в области управления государством. Б. Шоу назвал книгу «справочником для гангстеров».

1945 г. – Л. Олшки утверждал, что Макиавелли своим отношением к методу познания заложил фундамент современной науки.

1964 г. – вышел бестселлер Энтони Джея *«Менеджмент и Макиавелли»*, рекомендованный для изучения в ведущих бизнес-школах.

1994 г. – Ч. Харрис предложил термин «макиавеллианский маркетинг», под которым понималось стратегическое влияние на принятие государственных решений и политику в коммерческих организациях.

1997 г. – публикация книги *«Новый Макиавелли – ренессансная реалполитика для современных менеджеров»*. Показана значимость доктрины Макиавелли для современного корпоративного управления.

2000 г. – на английском языке опубликован сборник «Макиавелли, маркетинг и менеджмент» (русский перевод издан издательством «Питер» в 2004 г.). В книге представлены работы разных авторов, в которых подчеркнута важность трудов Макиавелли для современных менеджеров.

Используя тексты Макиавелли и часть последующих работ по анализу его идей, остановимся на некоторых проблемах менеджмента. Как и многие авторы, под «государем» будем понимать «руководителя».

Кем быть руководителю: «львом» или «лисой»? В труде *«Государь»* глава XVIII называется «О том, как государи должны держать слово». В абзаце 3 читаем:

«... из всех зверей пусть государь уподобится двум: льву и лисе. Лев боится капканов, а лиса – волков, следовательно, надо быть подобным лисе, чтобы уметь обойти капканы, и льву, чтобы отпугнуть волков. Тот, кто всегда подобен льву, может не заметить капкана. Из чего следует, что разумный правитель не может и не должен оставаться верным своему обещанию, если это вредит его интересам и если отпали причины, побудившие его дать обещание. Такой совет был бы недостойным, если бы люди честно держали слово, но люди, будучи дурны, слова не держат, поэтому и ты должен поступать с ними так же. А благовидный предлог нарушить обещание всегда найдется.

Примеров тому множество: сколько мирных договоров, сколько соглашений не вступило в силу или пошло прахом из-за того, что государи нарушали свое слово, и всегда в выигрыше оказывался тот, кто имел лисью натуру. Однако натуру эту надо еще уметь прикрыть, надо быть изрядным обманщиком и лицемером, люди же так простодушны и так поглощены ближайшими нуждами, что обманывающий всегда найдет того, кто даст себя одурачить».

История последних лет дала немало примеров, когда менеджеры разного уровня и в разных областях поступали далеко не лучшим образом. Достаточно напомнить крах фирмы «Энрон» в 2001 г. Из Википедии и других источников известно следующее.

До банкротства в «Энрон» работало около 22 тыс. сотрудников в 40 странах мира и она считалась одной из ведущих в мире компаний в таких областях, как производство электроэнергии, транспортировка газа, газоснабжение, связь и целлюлозно-бумажное производство, торговля производными ценными бумагами. Декларируемая выручка за 2000 г. составила порядка 101 млрд долл. США. (URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Enron> – cite_note-0). Журнал «Форчун» называл Enron «самой инновационной компанией Америки» в течение шести лет подряд. Основным обвинением, выдвигавшимся против Enron, была фальсификация отчетности, вводившая в заблуждение инвесторов. Разразившийся в связи с этим скандал отрицательно сказался на репутации аудиторской компании «Артур Андерсен», которая входила в пятерку ведущих аудиторов мира (28 тыс. сотрудников в США и 85 тыс. с учетом подразделений в других странах мира). Хотя Верховный Суд США в 2005 г. снял основные обвинения с аудиторской фирмы, она осталась без клиентов и почти прекратила свою деятельность.

Поэтому в литературе по менеджменту дискутируется вопрос: поскольку в реальной жизни менеджеры компаний часто не только не выполняют свои обязательства (т. е. ведут себя как «лисы»), но и в ряде случаев совершают преступления, должны ли преподаватели университетов уделять внимание в своих курсах не только «светлым» сторонам бизнеса, но и «темным»? Например, включать в учебный план специальный курс, в котором будут темы типа «обман и предательство как средства достижения целей», «гендерные манипуляции» и т. п.? Но тогда не отразится ли это отрицательно на этике бизнеса и имидже вуза? В качестве одного из возможных путей предлагается использовать в обучении принцип «от темного – к светлому».

Максимы Макиавелли как основа небольших кейсов по управлению. Приведем несколько выдержек из работ Макиавелли. Прочтите их и скажите, для каких областей (задач) управления они могут быть полезны. Попробуйте

привести иллюстрации, используя известные из печати сведения об успехах и провалах управленческой политики.

НМ1. «Римляне поступали так, как надлежит поступать всем мудрым правителям, т. е. думали не только о сегодняшнем дне, но и о завтрашнем, и старались всеми силами предотвратить возможные беды, что нетрудно сделать, если вовремя принять необходимые меры, но если дожидаться, пока беда грянет, то никакие меры не помогут, ибо недуг станет неизлечимым. ...Если своевременно обнаружить зарождающийся недуг, что дано лишь мудрым правителям, то избавиться от него нетрудно, но если он запущен так, что всякому виден, то никакое снадобье уже не поможет».

НМ2. «Министр, в чьих руках дела государства, обязан думать не о себе, а о государе, и не являться к нему ни с чем, что не относится до государя. Но и государь со своей стороны должен стараться удержать преданность своего министра, воздавая ему по заслугам, умножая его состояние, привязывая его к себе узами благодарности, разделяя с ним обязанности и почести, чтобы тот видел, что государь не может без него обходиться, и чтобы, имея достаточно богатств и почестей, не возжелал новых богатств и почестей».

НМ3. «Промедление же может обернуться чем угодно, ибо время приносит с собой как зло, так и добро, как добро, так и зло».

НМ4. «Государь должен также выказывать себя покровителем дарований, привечать одаренных людей».

НМ5. «Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он умел распознать их способности и удержать их преданность».

НМ6. «Государь всегда должен советоваться с другими, но только когда он того желает, а не когда того желают другие; и он должен осаживать всякого, кто вздумает, непрошенный, подавать ему советы. Однако сам он должен широко обо всем спрашивать, о спрошенном терпеливо выслушивать правдивые ответы и, более того, проявлять беспокойство, замечая, что кто-либо почему-либо опасается говорить ему правду».

НМ7. «Поэтому благоразумный государь должен избрать третий путь, а именно: отличив нескольких мудрых людей, им одним предоставить право высказывать все, что они думают, но только о том, что ты сам спрашиваешь, и ни о чем больше; однако спрашивать надо обо всем и выслушивать ответы, решение же принимать самому и по своему усмотрению. На советах с каждым из советников надо вести себя так, чтобы все знали, что чем безбоязненнее они

выскажутся, тем более угодят государю; но вне их никого не слушать, а прямо идти к намеченной цели».

НМ8. «В спокойное время они не предусмотрели возможных бед – по общему всем людям недостатку в затишье не думать о буре. Когда же настали тяжелые времена, они предпочли бежать, а не обороняться».

НМ9. «Когда кто-нибудь становится государем какой-нибудь страны или города, особенно не имея там прочной опоры, ...то для него самое надежное средство удержать власть ... переделать в этом государстве все по-новому: создать в городах новые правительства под новыми наименованиями, с новыми полномочиями и людьми».

НМ10. «Размышляя о ходе дел человеческих, я прихожу к выводу, что мир всегда остается одинаковым, что в мире этом столько же дурного, сколько и хорошего, но что зло и добро перекачываются из страны в страну».

3.6. ИДЕИ И ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАНАХ МИРА В XVI–XIX ВВ.

Нелегкая задача данного параграфа. Если I тысячелетие нашей эры было в относительно небольшой степени наполнено текстами и авторами, которые бы могли представить интерес для ИУМ, то II тысячелетие даже без Древней Руси, Русского государства и Российской империи (о них речь пойдет в главе 6) с каждым столетием дает все больше пищи для размышлений. Материал двух последних параграфов подвел нас к началу второй половины этого тысячелетия. До сих пор в центре внимания находились цивилизации Востока и Запада со своей спецификой решения управленческих проблем. Но теперь на сцену выходит новый фактор – открытие и освоение европейцами американского континента, который в конце XIX в. с именем Ф. Тейлора свяжет новую эпоху в развитии управленческой мысли.

Поскольку рамки текста учебника ограничены, то кратко остановимся на трех направлениях: 1) европейском с акцентом на Францию; 2) азиатском с выделением особенностей разных цивилизаций; 3) североамериканском с обращением внимания на условия, которые способствовали росту нового.

Возникновение и развитие корпораций во Франции. В § 2.2 зарождение корпоративного управления было проиллюстрировано на примере товариществ купцов в Передней Азии. Определенное продвижение было заметно в Древнем Риме (§ 3.1). Благодаря книге Е. Н. Кирилловой [14] на примере города Реймса можно наблюдать, как постепенно, отражаясь в многочисленных

регламентах и других документах, все более проникала в жизнь корпоративная форма управления.

Самый ранний реймский устав, относящийся к сукноделам, датируется 1292 г. Этот регламент не ставил своей целью образовать и организовать профессиональное сообщество, он был направлен на урегулирование конфликта. В целом запись регламента следует соотнести скорее с созданием не самих корпораций, а их управленческого аппарата – института присяжных. Присяжные – это представители сообщества, которые занимаются как организацией его внутренней жизни, так и отношениями с властными структурами, перед которыми они отчитывались, докладывая обо всех замеченных нарушениях регламента, представляя каждого нового члена корпорации и, разумеется, каждого нового присяжного для принесения клятвы. Термин «корпорация» (corporation) является недавним изобретением; это слово английского происхождения стало употребляться во Франции, где предпочитали говорить о «сообществах» лишь во второй половине XVIII в.

Об организации и хранении общей кассы приведены детальные сведения в уставе булочников 1743 г. Деньги хранились в кофре, находившемся у старейшего из четырех присяжных. У него же был один из ключей, на которые запирался кофр, а второй ключ хранился у присяжного-счетовода. Положить деньги в кофр или забрать их можно было только в присутствии и с согласия старейшего и еще двух присяжных. Кроме общей казны, являвшейся материальным свидетельством единства, а также герба (если он был у корпорации), о признаках организации свидетельствуют общее собрание, выборы должностных лиц, инициативы в решении разных профессиональных и административных (в рамках профессии) вопросов.

Традиции представительства на общих собраниях могли зависеть от численности корпораций. Регламент для объединенной корпорации изготовителей саржи и шерстяной кисеи 1664 г. требует присутствия на собрании 50 или более мастеров.

Количество должностных лиц напрямую определялось численностью корпорации: чем больше мастеров, тем больше должно быть присяжных. Общая пропорция, приемлемая для всего королевства, установлена, в частности, в уставе красильщиков шерсти всей Франции 1737 г.: присяжных должно быть четверо, но если мастеров меньше двадцати, то будет достаточно и двоих. Присяжные получали регулярную плату за свою работу, главным образом, за обходы и досмотры мастерских. Присяжным пуговичников в 1736 г. полагалась четверть от 10 су при каждом из четырех обязательных досмотров от каждой открытой (работающей) лавки. Остальные деньги передавались в об-

щую кассу на нужды сообщества. Присяжные могли, если считали необходимым, досматривать мастерские и лавки чаще, чем четыре раза в год, но такая работа уже не оплачивалась. Как свидетельствуют регламенты XVIII в., средства на оплату труда присяжных определяла и выделяла корпорация.

Финансовый отчет присяжных перед корпорацией относится к разряду обычных требований, хотя данный отчет в ряде случаев представлялся также и властям. Например, у слесарей в уставе 1646 г.: регистр и счетная книга корпорации представляются фискальному прокурору ежегодно и всякий раз, когда будет необходимо; это правило сохранилось и в их уставе 1708 г. У свечных мастеров (1733 г.) сказано, что присяжный, отвечающий за средства сообщества, отчитывается перед бальи в присутствии фискального прокурора в течение двух недель после того, как его полномочия завершаются. Сохранились счета ряда корпораций, преимущественно XVIII в.: регистр доходов и расходов сообщества бочаров за 1721–1760 гг.; записи о плате за клеймение, полученной объединенным сообществом суконщиков и мерсье в середине XVIII в.

Цивилизации Востока на рубеже Нового времени⁹. В 1500 г. в странах Востока (Азия и Северная Африка) проживало около 288 млн человек или 68 % всего населения Земного шара. Из 31 наиболее крупного города мира, с населением свыше 100 тыс., каждый 25-й находился на Востоке и только 4 – в Европе (2 – в Африке). Вплоть до промышленной революции в Европе на него приходилось примерно 77 % мирового промышленного (мануфактурно-ремесленного) производства. Здесь были наиболее плодородные почвы, дававшие сравнительно высокие урожаи. В могольской Индии, например, при Акбаре (1556–1605) средняя урожайность пшеницы составляла 12,6 ц с гектара, ячменя – 13,1 ц, тогда как в странах Западной Европы – 7–8 ц с гектара.

В 1500 г. в странах Запада (католические страны Европы) было 68 млн жителей, или 16 % всего населения Земного шара. На Европу (без России) приходилось около 18 % мирового промышленного производства; в расчете на душу населения это было несколько меньше, чем на Востоке. Недоедание и бедность – удел большей части жителей. По сравнению с Западом Восток был неподвижен. Моды не менялись здесь в течение нескольких поколений. На Востоке преобладало общее начало, конформизм (убеждение, что существуют общие закономерности, с которыми каждый человек должен соотноситься)

⁹ Подраздел подготовлен на основе источника: История Востока. – Т. III. Восток на рубеже средневековья и нового времени. XVI–XVIII вв. – М.: Издат. фирма «Восточная литература» РАН, 1999. – С. 28–45.

свою жизнь). Эта идея о вечных законах, а также преобладание общего начала над частным предопределяли инерционность жизни и мысли.

К началу XVI в. наиболее населенной и богатой частью мира были Китай и другие страны *китайско-конфуцианской цивилизации* (Корея, Вьетнам). В 1500 г. в ее ареале проживало около 106 млн человек, т. е. 22,3 % всего населения Земного шара. В своих основных чертах эта новая дальневосточная цивилизация сложилась в середине I тысячелетия христианской эры на базе социокультурного наследия Древнего Китая и учения Конфуция.

Эта цивилизация покоилась на убеждении, что в мире существуют объективные закономерности, не зависящие от воли отдельных людей. В конфуцианстве нет бога, нет личности творца. От человека требовалось не развитие свободного творческого начала, а соблюдение раз и навсегда установленных правил, вытекающих из четко осознанной необходимости. Высшей социальной ценностью конфуцианства было государство. Конфуцианское общество было враждебно по отношению к индивиду и его стремлениям. Каждый был частью огромного общественного механизма и «служил» ему в меру своих сил и способностей. Чувство долга на конфуцианской шкале ценностей превалировало над всеми другими. От человека требовалось послушание, прежде всего родителям и начальникам. В течение веков конфуцианство воспитывало в человеке аккуратность и обязательность, породившие ту высочайшую культуру труда, которая вызывала неподдельное восхищение у иностранцев. Все было расписано, все регламентировано вплоть до мелочей. В течение всей жизни китаец был пленником ритуала, т. е. своего рода научно обоснованных правил поведения, тех знаменитых «китайских церемоний», которые в совокупности составляли довольно жесткую систему повседневного этикета, сковывавшую человека по рукам и ногам.

Конфуцианское общество было формально демократичным. Каждый мог стать Яо (легендарный герой и правитель древнего Китая). Для этого требовались труд и прилежание, прежде всего в приобретении знаний. Конфуций призывал всю жизнь учиться, постигать истину. На деле это означало изучение конфуцианской науки – огромного и крайне догматизированного свода знаний, имевшего ясные и четкие ответы на все случаи жизни. В 1403–1407 гг. эти знания были собраны в 22 877 книгах, составлявших 11 095 томов конфуцианской энциклопедии.

Догматизм и незыблемость конфуцианского знания предопределили интеллектуальный застой общества. Вследствие этого при довольно высоком уровне материально-технического развития в духовном отношении китайско-конфуцианская цивилизация оказалась бесплодной.

Японская цивилизация. Здесь не было подавления личности, не было культа надчеловеческого государства. Ничто чужое ей не было чуждо. Она легко и естественно интегрировала заимствования, органически включая их в систему собственных ценностей и идеалов. В отличие от Китая не было отрицания индивидуума и его права на свободный выбор. Распространение амидаизма, дзэна и нитирэна, их эстетики и рыцарской морали, культивировавших чувство личной чести, вассальной преданности и беспримерной ответственности за свое слово наложило глубокий отпечаток на национальный характер всего японского народа. Невиданный подъем экономики и культуры переживала Япония в XIV–XVI вв. Население страны возросло с 9,7 млн в 1300 г. до 22 млн в 1600 г. Высокие темпы развития вплоть до начала XIX в. нигде и никем не были превзойдены. И лишь гонения на христиан, «закрытие» страны и установление режима Токугава (1603–1868), ориентировавшегося на китайские порядки, затормозили развитие японского общества и на время выключили его из активного международного обмена.

Великая индусская цивилизация получила распространение в огромном регионе, охватывавшем весь Индийский субконтинент и страны Юго-Восточной Азии. В 1500 г. в нем проживало около 116 млн человек, или 24,1 % всего населения Земного шара. Индуизм имел глубоко эмоциональный идеалистический характер. Индусу было совершенно чуждо сознание единственности и неповторимости земной жизни. Индуистское сознание внеисторично: все повторяется и исчезает без следа. Поэтому все материальные, земные интересы человека отступали на второй план. Духовный мир индуса при всем его богатстве был обращен вовнутрь и не сопрягался с активным творческим вторжением во все сущее на Земле. Отрицание равенства людей выражалось в системе каст: замкнутых эндогамных коллективов, связанных общностью крови и возможных занятий. Каста фактически определяла место человека в обществе, обеспечивала ему социальную защищенность, в случае необходимости оказывала моральную и материальную поддержку. Вместе с тем каста лишала человека индивидуальной свободы, сковывала личную инициативу и ответственность.

Буддийские идеи о равенстве людей проложили между ними четкую грань и во многом способствовали распространению буддизма среди неарийских народов Индии, а затем и Юго-Восточной Азии. Буддизм отрицал кастовый строй. Вытекающее отсюда своеобразие социальных и морально-этических ценностей дает основание даже выделять их в отдельную цивилизационную общность.

Учение ислама наложило глубокую печать на характер общества и государства. Как образ жизни, как особый культурно-исторический тип ислам-

ская цивилизация сформировалась в XI–XIII вв. Всего в ареале исламской цивилизации в 1500 г. проживало 47,5 млн человек (11,2 % всего населения Земного шара).

Притягательная сила ислама, во многом определявшая его успехи, заключалась прежде всего в глубоком чувстве коллективизма и равенства людей. В исламе не было места для особых прав и интересов личности, все люди считались одинаковыми от рождения. Они не должны были иметь никаких преимуществ, связанных с их происхождением, даже фамилией. В идеале все мусульмане являлись рабами Аллаха, одинаковыми, как зубья одного гребня.

Появление и реализация новых идей в управлении кредитно-денежной системой США в XVIII–XIX вв. Самые ранние поселенцы на берегах Америки во многом отличались друг от друга. Они были представителями разных религий, национальностей, этнических групп. Но всех их объединяло одно основное желание – жажда свободы. Они были готовы рискнуть всем и отправиться во многом неисследованный Новый Свет, чтобы избавиться от консерватизма и жесткого государственного контроля за разными сторонами жизни, существовавшими во Франции и ряде других стран Европы. Америка поощряла свободное предпринимательство. Любой человек, если мог найти необходимый капитал, свободно мог открыть магазин, закусочную и другое предприятие. Подобным образом группа лиц могла образовать новый банк с минимальными трудностями и с почти полным отсутствием государственного регулирования и надзора. В соответствии с идеалами американской революции каждый из 13 первых штатов решительно защищал свое право на регулирование банковской системы в своих рамках. Поэтому не было создано ни одного центрального банка, сопоставимого с аналогичными банками других стран.

Система «денег», использовавшаяся в колониальные времена, привела многие банки к банкротству. Твердая валюта состояла из золота и серебра. Эта монета поступала из колоний вследствие оплаты товаров, закупаемых у европейских поставщиков. В результате начали появляться разные виды бумажных «денег». При предоставлении займа клиенту банк мог прибегнуть к запасу своих собственных банкнот. Каждый банк выпускал подобные банкноты, которые предположительно обеспечивались звонкой монетой. Но во многих случаях эти банкноты оказывались либо подделкой, либо обесценившимися. Поэтому кредиторы часто отказывались принимать банкноты, сомневаясь в платежеспособности выпустившего их банка. Даже если оказывалось, что банк все еще функционирует, то кредиторы не могли быть уверены в том, что банк

согласится обменять свои банкноты на более желательную звонкую монету. Эта проблема усложнялась недостатком стандартных бумажных денег.

В 1777 г. Континентальный Конгресс выпустил в обращение 42 разновидности национальной валюты. Отдельные штаты также выпускали свои собственные денежные знаки. Для повышения доверия к кредитно-денежной системе А. Гамильтон предложил организовать новый банк, связанный непосредственно с федеральным правительством. Его план был одобрен Конгрессом.

Первый Банк США открылся в Филадельфии в 1791 г. с 20-летним разрешением проводить операции. Банк создал восемь отделений для оплаты и инкассации банкнот, которые могли обмениваться на золото и серебро. Он также принимал банкноты других банков от клиентов и передавал эти банкноты для погашения в звонкой монете. Это было встречено благосклонно общественностью, но одновременно и породило негодование банков. В 1811 г. Первый банк закрылся.

В период с 1811 до 1816 г. наблюдаются те же самые недостатки, которые существовали и перед образованием Первого Банка, но в большей степени. Число ненадежных банков штатов постоянно росло: в 1815 г. более 200 частных банков выпускало свои собственные банкноты. Реакция Конгресса: предоставление в 1816 г. разрешения Второму Банку США на 20-летний период проводить операции. Банк был обеспечен капиталом и надлежащим руководством. Он имел 29 отделений, выступал в качестве займодателя для других банков. При возрастании потребности в деньгах он выпускал в обращение банкноты, которые пользовались доверием и принимались в качестве платежного средства. Однако президент Эндрю Джексон и другие банки оказывали сильное противодействие Второму Банку, и в 1836 г. этот банк прекратил свое существование.

Период 1836–1863 гг. в истории банковского дела США характеризуется как «период хаоса». Из примерно 2500 созданных банков штатов более 1000 закрылось в течение 10 лет с момента их образования. В публикациях перечислялось 5500 видов ничего не стоящих бумажных денег. Возмущение общественности деятельностью банков стало настолько сильным, что к 1852 г. девять штатов запретили банковские операции. Большое значение для развития страны имело открытие месторождений золота в Калифорнии в 1848 г. За золотодобытчиками на восток пошла промышленность и банки.

Гражданская война, начавшаяся в 1863 г., побудила северные штаты изыскать новые источники доходов и одновременно осуществить анализ и ре-

формирование банковской системы. Министр финансов С. Чейз стал инициатором радикального законодательства, которое было принято Конгрессом в 1863 г. в виде «Закона о национальном денежном обращении». Позднее оно было дополнено и стало известно как «Закон о национальных банках».

Контрольные вопросы и задания к главе 3

1. Прочтите отрывок из книги Тита Ливия «История Рима от основания города», в котором описаны реформы *Сервия Туллия*, и ответьте: 1) сколько всего разрядов было выделено; 2) каков был ценз для каждого разряда; 3) какое вооружение соответствовало каждому разряду; 4) почему Ливий пишет, что «было дано равное право голоса и не все голоса имели равную силу»?

2. Используя текст «Законов XII таблиц», подтвердите или опровергните мнение о том, что кредитор распоряжался не только свободой, но и жизнью должника.

3. Разрешалось ли взыскивать проценты согласно «Дигестам Юстиниана»?

4. Какие рекомендации даны в капитулярии Карла Великого (с. 81–82) относительно управления сельским хозяйством и ремеслом? Можно ли сказать, что в «Капитулярии» изложены принципы рациональной торговли и управления запасами? Если «да», то в каких статьях?

5. В какой степени принципы мышления Леонардо да Винчи, выделенные М. Гелбом (с. 87) близки к особенностям мышления гениев Р. Дилтса (с. 27–28)?

6. Какие продукты и услуги относятся к числу халяльных?

7. В чем значение работ Н. Макиавелли для современного менеджмента?

Глава 4

Пять базовых школ в теории управления

4.1. ШКОЛА «НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

Предпосылки научного направления. В книге «Как Запад стал богатым» приводятся сведения о том, что 1880-е гг. в США стали временем изменений: вклад промышленности в национальный доход превысил вклад сельского хозяйства; Э. Карнеги, благодаря использованию бессемеровского процесса, уменьшил издержки изготовления рельсовой стали примерно со 100 долл. за тонну в начале 1870-х гг. до 12 долл. в конце 1890-х гг.; нефтедобывающая компания «Стандарт Ойл», сконцентрировав перегонку нефти на трех современных заводах, снизила издержки по производству галлона керосина с 1,5 центов в 1882 г. до 0,45 центов в 1885 г. [29, с. 221]. Число таких примеров можно было бы увеличить. Вместе с тем рост уровня технологической культуры не поспевал за темпом технологических изменений. В большинстве случаев инженеры организовывали работу подчиненных без необходимой технической и организационной документации. Это создавало предпосылки к исследованию процессов организации труда на производстве. И в 1880 г. было образовано Американское общество инженеров-механиков (ASME), которое ставило своей целью обмен опытом в производственной и управленческой деятельности. В ASME были сделаны доклады, положившие начало современной теории менеджмента. Одним из докладчиков был Ф.У. Тейлор, сумевший популяризовать свои идеи в области рационализации труда работников, сделавшими его «отцом научного менеджмента».

«Научная организация труда» Ф. Тейлора. Откроем печатный или электронный вариант издания [37, с. 224–305], просмотрим текст и попробуем выделить *наиболее важные моменты* для составления «карты-памяти» с назва-

нием «Научная организация труда (НОТ) по Ф. Тейлору». Будем ссылаться на страницы указанного источника.

В нашем тексте две части. 1. Основы научного управления предприятием (с. 224–271). 2. Управление фабрикой (с. 271–305).

Для построения удобной «карты-памяти» целесообразно разделить текст по некоторому критерию на две-три части и выделить ту часть, которая является наиболее важной. В тексте Ф. Тейлора это первая часть. Затем выбранный кусок текста (у нас это часть 1) снова делим, используя авторскую разбивку на главы, параграфы и т.п., и снова выделяем наиболее значимый. Ф. Тейлор помогает нам провести эту работу, когда на с. 266 после перечисления 12 элементов пишет: «Это, однако, только элементы, или детали, механизма научного управления. Последнее, по сущности своей, заключается в известной философии, которая, как указано выше, сводится к единству четырех великих основных принципов управления». В авторской сноске Ф. Тейлор перечисляет эти принципы: 1) выработка истинных научных основ производства; 2) научный подбор рабочих; 3) их научное обучение и тренировка; 4) тесное дружественное сотрудничество между администрацией и рабочими.

Таким образом, в центр (или в верхний левый угол) нашей «карты-памяти» на листе А4 можно занести следующий фрагмент (рис. 4.1).

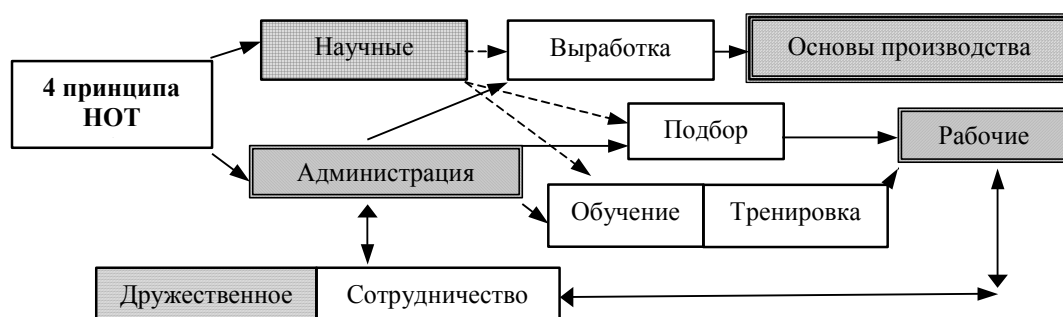


Рис. 4.1. Фрагмент «карты-памяти» по книге Ф. Тейлора

Обратите внимание! Как и положено при составлении «карт-памяти», для лучшего визуального восприятия однородные элементы помечены видом шрифта, штриховкой, типом линии рамок и т.п. Например, в прямоугольники с двойными линиями рамок помещены две взаимодействующие категории работников предприятия: администрация и рабочие. Тип штриховки у них одинаков, но наклон разный, так как их интересы могут не совпадать. Взаимность

сотрудничества администрации и рабочих подчеркнута линиями со стрелками на обоих концах.

С этим центральным блоком схемы можно связать следующее.

1. Элементы научной системы управления. Но их лучше перечислить не списком, как у Ф. Тейлора, а разбить на группы меньшего размера по некоторым критериям (оплата труда, орудия и инструменты и т. п.).

2. Основную задачу организации предприятия по Ф. Тейлору (см. его книгу, с. 224). Например: *Осн. задача НОТ*: макс (Прибыль предпринимателя (+ ? ∩) Благосостояние каждого работника). Желательна детализация как по Тейлору, так и в связи с современными концепциями (максимизация стоимости фирмы и др.).

3. «Работа с прохладцей». Три причины малой производительности труда (см. его книгу с. 226–237). Целесообразно дать их сжато и показать связи с предлагаемым Тейлором механизмом управления по устранению этих причин.

4. Новые обязанности дирекции и их связь с принципами управления (см. его книгу, с. 241–243).

5. Нормирование труда и оплата (см. его книгу, с. 243–256) с выделением примеров и общих мероприятий (с. 257–265).

Г. Гантт и его графики. Генри Гантт (1861–1919), автор работ «Труд, заработная плата и доход» и «Организация труда», считал важным доводить до каждого работника знания о том, что в случае своевременного и качественного исполнения конкретного производственного задания он получит премиальное вознаграждение. Помимо этого работник премировался и за перевыполнение норм выработки. Первая премиальная система была разработана им в 1901 г. Рабочему, выполнившему дневное задание, выплачивалась премия в 50 центов. При условии выполнения всеми рабочими заданий мастер тоже получал дополнительную премию. Внедрение этой системы позволило вдвое повысить производительность труда. Получили популярность и широко используются до сих пор такие предложенные Г. Ганттом инструменты управления, как графики (диаграммы) Гантта (рис. 4.2). Они могут использоваться в различных вариациях для планирования и контроля выполняемых работ.

Г. Гантт считал, что время принуждения рабочих к труду ушло в прошлое. Основное внимание необходимо уделять обучению работников новым навыкам. Более квалифицированные работники сознательно и лучше выполняют свои задания, начинают осознавать свою ответственность и получают удовле-

творение от работы. Это сопровождается улучшением их физической формы и внешнего вида. Кульминацией его взглядов стала концепция о социальной ответственности бизнеса: он утверждал, что предприятия имеют обязательства по улучшению благосостояния общества, в котором они работают.

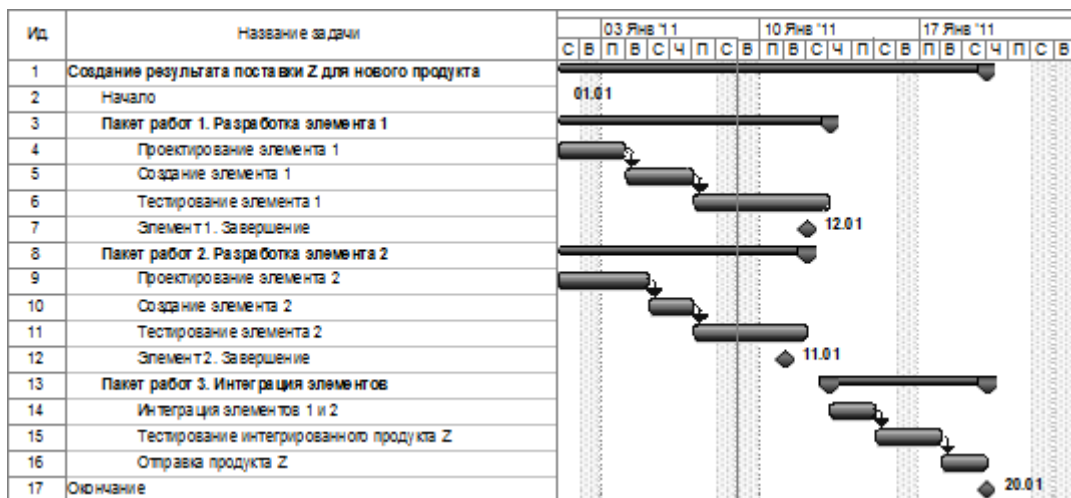


Рис. 4.2. Пример использования графиков Гантта при составлении расписания проекта

Супруги Гилбрет и рационализация труда. Фрэнк (1868–1924) и Лилиан (1878–1972) Гилбрет занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе. Согласно Ф. Гилбрету все переменные факторы, влияющие на производительность труда работника, делятся на три группы: 1) рабочий (телосложение, здоровье, образ жизни, квалификация, культура, образование); 2) обстановка, оборудование и инструменты (отопление, освещение, одежда, качество материалов, монотонность и трудность работы, степень утомляемости); 3) движение (скорость, количество, автоматизм, направление).

Каждый фактор изучался в отдельности с точки зрения влияния на производительность труда. Но наиболее значимыми Ф. Гилбрет считал факторы движения. При этом он находил важным обеспечить необходимые условия для работы: рационализировать освещение, отопление, время отдыха, приема пищи, развлечения. Аналитическая работа по изучению движений проводилась им по следующему алгоритму: 1) описывалась действующая практика в дан-

ной профессии (перечислялись все применяющиеся движения, переменные факторы, влияющие на каждое движение); 2) описывалась лучшая практика в данной профессии; 3) устранялись излишние и неправильные движения.

В основе разработок Тейлора лежал секундомер и сокращение времени на выполнение операций в погоне за прибылью. У Ф. Гилбрета производительность труда повышалась за счет совершенствования движений. Это расхождение даже стало причиной личной вражды между ними.

Г. Форд и его пять принципов организации производства. Генри Форд (1863–1947) предложил пять принципов организации производства, учитывающие механизацию и автоматизацию: 1) максимальное разделение труда, специализация; 2) широкое применение специального оборудования, инструментов и приспособлений; 3) размещение оборудования по ходу технологического процесса; 4) регламентированный ритм производства продукции; 5) механизация транспортных операций с помощью конвейера.

В результате удалось наладить поточное производство, которое позволило регулировать производительность труда рабочих без вмешательства мастера, так как скорость работы определялась скоростью конвейера.

Форд впервые отделил основную работу от ее обслуживания. Все необходимое для работы (заготовки, материалы, инструмент, чертежи) заблаговременно подавалось непосредственно на рабочее место, чтобы основному производственному рабочему не нужно было отвлекаться на выполнение вспомогательных операций. Из-за сложности производства повысилось значение вопросов внутрипроизводственного оперативного планирования (в частности, обеспечения требуемого уровня оборотных заделов между операциями), а также контроля за качеством продукции. Это повысило роль распределительного бюро, которое стало подробно разрабатывать весь производственный процесс изготовления продукции вплоть до деталей и операций.

Опыт Г. Форда широко используется при организации современных систем «бережливого производства» на предприятиях.

Х. Эмерсон и его «12 принципов производительности». Х. Эмерсон родился в 1853 г. в Трентоне (штат Нью-Йорк). Он учился в Германии, Англии, Франции, Италии и Греции, говорил на 19 языках, возглавил факультет иностранных языков в университете Небраски в возрасте всего 23 лет. Но через 5 лет, оставив работу в университете, занялся бизнесом. В течение последующих 20 лет он занимался экономическими и инженерно-техническими исследованиями, внедрил системы калькуляции затрат, ведения бухгалтерского

учета и премиальной заработной платы, консультировал фирмы во всем мире. Его называли «первый инженер по эффективности».

Обобщение полученных результатов исследований и жизненного опыта приведено в монографии Эмерсона «Двенадцать принципов эффективности» (1912), см. книгу «Управление – это наука и искусство» [37, с. 87–221]. Эмерсон считал, что эти принципы действуют уже в течение многих миллионов лет в различных формах природы и жизни, что они просты, понятны и элементарны. Принципы эффективности заключаются в следующем: 1) точно поставленные идеалы, или цели; 2) здравый смысл; 3) компетентная консультация; 4) дисциплина; 5) справедливое отношение к персоналу; 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет; 7) диспетчирование; 8) нормы и расписание; 9) нормализация условий; 10) нормирование операций; 11) написанные стандартные инструкции; 12) вознаграждение за производительность.

4.2. ШКОЛА «АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

А. Файоль – основатель школы «административного менеджмента».
А. Файоль был самым молодым студентом среди выпускников Горного института Франции. Уже в возрасте 19 лет он стал работать инженером на шахте крупной французской горнодобывающей и металлургической компании Comptentary Fourchambault. В 1888 г. был назначен на пост генерального управляющего компании, когда она находилась на грани банкротства. Благодаря его руководству компания стала одним из лидеров промышленности. Успехи своей компании Файоль объяснял как следствие применения результата последовательного и систематического применения в управлении ряда достаточно простых, но эффективных принципов управления. После ухода в отставку в 1918 г. А. Файоль стал советником французского правительства по управлению промышленностью. Он основал в Париже Центр административных исследований.

Давайте снова обратимся к книге «Управление – это наука и искусство» [37], в которой на с. 9–84 приведены отрывки из книги А. Файоля «Общее и промышленное управление». Снова займемся составлением «карты-памяти». Однако для этого будем использовать не вариант дерева Т. Бьюзена и некоторых других авторов, а метод сегментации ментального пространства, предложенный А.М. Лычагиным, когда те или иные понятия, принципы, методы и т. п.

сопоставляются со сторонами (вершинами) многоугольников. По существу этот метод использован при формировании структуры данной части учебника.

В первой главе книги, названной «Определение управления», А. Файоль выделяет *шесть* групп операций, встречающихся на предприятиях. Приведем их, выделяя жирным шрифтом части слов для мнемонических сокращений.

1. **Техни**ческие операции (**произ**водство, **выдел**ка и **об**работка).
2. **Ком**мерческие операции (**покуп**ка, **прода**жа и **об**мен).
3. **Фин**ансовые операции (привлечение средств и распоряжение ими).
4. **Стра**ховые операции (страхование и охрана имущества и лиц).
5. **Учет**ные операции (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т. д.).
6. **Админ**истративные операции (**пред**видение, **орг**анизация, **распор**ядительство, **коор**динирование и **контр**оль).

Для визуализации каждой из шести перечисленных операций можно сопоставить одну из сторон правильного шестиугольника. К стороне **Ком** можно приложить треугольник **Ком**, стороны которого будут отражать операции **Покуп**, **Прод** и **Обм**. Сторона **Адм** также развернется соответствующим пятиугольником со сторонами **Предв**, **Орг**, **Распор**, **Коорд** и **Контр** (рис. 4.3).

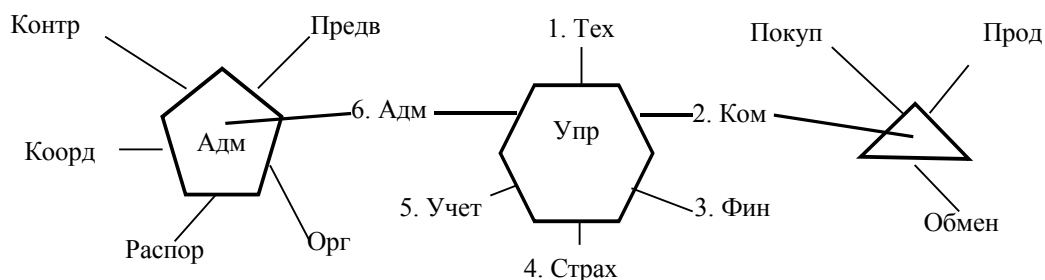


Рис. 4.3. Представление функций управления А. Файоля в виде взаимосвязи сторон правильных многоугольников

Для лучшего запоминания предложенных функций полезно критически проанализировать их формулировки и пояснения, данные Файодем, используя для этого разные интеллекты, рассмотренные в § 1.3. Например, если финансовые операции рассматривать в современной трактовке, то к ним будет относиться и страхование. С другой стороны, в управлении все большую роль играют риски. Поэтому, может быть, функцию № 4 назвать «Управление рисками»? Но здесь возникает вопрос, важность которого отметил и сам Файоль: «Не надо упускать из вида, что шесть существенных функций находятся в

тесной зависимости друг от друга». Это высказывание не противоречит тому, что ряд функций может «накладываться» друг на друга (риски – яркое тому подтверждение). Поэтому можно попробовать кроме многоугольников использовать для визуализации и образ цветка лилии (см. § 1.2).

Образ цветка с перекрывающимися лепестками неизбежно потребуются использовать, когда мы прочтем у Файоля: «координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия». Если вспомнить происхождение слова *координация*, то оно берет начало от латинских *con* – с, вместе + *ordination* – расположение в порядке. А что может быть лучше гармоничного порядка лепестков в венчике цветка, несмотря на то что они могут отличаться друг от друга.

При чтении второй главы книги А. Файоля сразу находим еще *шесть* рубрик, которые относятся к совокупности качеств и знаний.

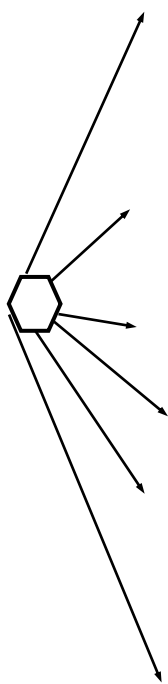
1. *Физические качества*: здоровье, сила, ловкость. 2. *Умственные качества*: понятливость, легкое усвоение, рассудительность, сила и гибкость ума. 3. *Нравственные качества*: энергия, стойкость, сознание ответственности, инициатива, чувство долга, такт, чувство достоинства. 4. *Общее развитие*: запас различных понятий, не относящихся исключительно к области выполняемой функции. 5. *Специальные знания*: относящиеся исключительно к какой-либо одной функции – будь то технической, будь то коммерческой, будь то финансовой, будь то административной и т. д. 6. *Опыт*: знания, вытекающие из практики; воспоминания об уроках, лично извлеченных из фактов.

На с. 21–42 рассматриваемого произведения Файоля проводится разбор предложенных им 14 принципов управления. Обратитесь к тексту второй главы книги А. Файоля, названной «Элементы управления», и найдите фрагменты, для визуального представления которых хорошо подходят образы многоугольников или цветков. Например, сразу бросаются в глаза шесть (шестиугольник, тюльпан или лилия) качеств, которыми должен обладать руководящий персонал для выработки хорошей программы действия: 1) искусство управлять людьми; 2) большая активность; 3) определенное нравственное мужество; 4) прочность служебного положения; 5) известная компетентность в профессиональной специальности предприятия; 6) известная общая деловая опытность.

Завершите построение «карты-памяти» для подхода Файоля и используйте ее для сопоставления с принципами и методами других представителей как школы административного менеджмента, так и других школ.

М. Вебер и его «идеальный тип» организации. В некоторых работах к административному менеджменту относят взгляды немецкого социолога Макса Вебера (1864–1920), в то время как другие авторы связывают его с концепцией «бюрократической организации». Проанализировав практику менеджмента, существовавшую в конце XIX в. во многих европейских компаниях, он пришел к выводу, что она является неэффективной. М. Вебер утверждал, что компании должны управляться на сугубо рациональной, безличной основе, т. е. на основе бюрократических принципов. Это обеспечит скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость деятельности.

Макс Вебер разработал «идеальный тип» административной организации, обозначенный им термином «бюрократия». Он выделил *шесть* основных характеристик предложенного «идеального типа».



1. Вся деятельность, необходимая для достижения стоящих перед организацией целей, расчленяется на элементарные, простейшие операции, что в свою очередь предполагает строгое формальное определение задач и обязанностей каждого из звеньев организации.

2. Организация строится на принципах иерархии – каждый нижестоящий служащий (подразделение) подчиняется вышестоящему.

3. Деятельность организации регулируется последовательной системой абстрактных правил и состоит «в применении этих правил к частным случаям».

4. Идеальный руководитель управляет своим аппаратом без гнева и пристрастия, а следовательно, не проявляя никаких чувств и никакого энтузиазма.

5. Служба в бюрократической организации основывается на соответствии технической квалификации занимаемой должности, и служащие должны быть ограждены от произвольного увольнения.

6. Чисто бюрократический тип административной организации позволяет обеспечить достижение наивысшей степени эффективности.

По Веберу, «бюрократическая форма» делает возможным оптимальное решение проблемы повышения действенности организации в целом. Что же

касается эффективности работы членов организации, то она обеспечивается наличием у них необходимых навыков и умения, рациональным и энергичным их применением. С этой целью осуществляется специализация деятельности на базе технической квалификации

Л. Гьюлик (Гулик) и Л. Урвик и их вклад в государственное управление. *Лутер Гьюлик* (1892–1993) был директором Института государственного управления, профессором Колумбийского университета и осуществлял практическую реализацию научных принципов в государственном управлении. Совместно с *Линдаллом Ф. Урвиком* (1891–1983) он редактировал «Papers on the Science of Administration» (1937) – «Доклады по вопросам науки администрации». Из одиннадцати разделов в этом сборнике два – «Заметки о теории организации» и «Наука, ценности и общественная администрация» – принадлежат перу Гьюлика, а два остальных – «Организация как техническая проблема» и «Функция администрации в аспекте работ Анри Файоля» – написаны Урвиком. Из других произведений этих авторов заслуживают особого упоминания «Административные размышления о второй мировой войне» Гьюлика и урвиковские «Элементы администрации». Гьюлик, кроме того, участвовал в работе Комиссии по административному управлению, созданной президентом Франклином Д. Рузвельтом в конце 1930-х гг.

В трактовке Л. Гьюлика административная деятельность включает:

1) *планирование*, т. е. постановку в широком аспекте подлежащих выполнению задач и указание способов их решения для достижения цели, стоящей перед предприятием;

2) *организацию*, т. е. создание формальной структуры подчиненности, на основании которой осуществляется разделение работы между производственными подразделениями, определяется и координируется их деятельность, направленная к определенной цели;

3) *укомплектование штата*, т. е. всю работу с личным составом, подбор и подготовку кадров и создание необходимых условий для трудовой деятельности;

4) *руководство*, т. е. постоянную функцию принятия решений и оформления их в виде приказов, инструкций, распоряжений;

5) *координацию*, т. е. обеспечение согласованного действия всех подразделений предприятия, образующих благодаря координации единое целое;

б) *отчетность*, т. е. обеспечение информацией вышестоящих инстанций о ходе работы и организацию собственной информации администратора и его подчиненных о ходе дел посредством отчетов, докладов и проверок;

7) *составление бюджета*, включая сюда все, что связано с составлением бюджета в виде финансовых планов бухгалтерии и финансового контроля.

Из этих семи элементов административной деятельности три – планирование, организация и координация – непосредственно взяты из схемы Файоля. Вместо файолевского понятия «командование» появляется понятие «руководство». Гьюлик не выделяет в качестве отдельного элемента «контроль», который покрывается у него графами «составление бюджета» и «отчетность». В то же время если у Файоля работа с кадрами в основном входит в функцию «организации», то у Гьюлика она выделяется в качестве самостоятельного элемента («укomплектование штата»).

Все эти семь элементов Гьюлик объединяет названием POSDCORB.

Л. Гьюлик утверждал, что производственные единицы могут объединяться по *четырем критериям*: по цели, по процессу, по людям или предметам, с которыми они имеют дело, и по месту нахождения. Разногласия в процессе управления могут быть ослаблены за счет введения «координации с помощью идей».

Пять факторов ограничивают возможности руководителя: 1) неопределенность будущего; 2) недостаточность знаний у руководителей; 3) отсутствие у руководителей административных навыков и методов; 4) нехватка научно обоснованных процедур и программ; 5) «огромное число влияющих факторов и неполнота знаний человека».

4.3. ШКОЛА «ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ»

М. Фоллетт и ее роль в формировании доктрины «человеческих отношений». Многие американские исследователи (Друкер и др.) считали, что труды Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933) незаслуженно преданы забвению, несмотря на то что в них уже сформулированы некоторые основополагающие моменты доктрины «человеческих отношений». На основе книги Д.М. Гвишиани «Организация и управление» (в ней впервые в отечественной литературе рассмотрено значение работ М. Фоллетт для теории менеджмента) и некоторых других источников можно выделить следующие 11 новых моментов, характеризующих вклад М. Фоллетт.

1. Критиковала «классическую» теорию менеджмента за односторонность, механицизм, игнорирование психологических аспектов. Впервые обосновала необходимость научного исследования психологических аспектов управления.

2. Выдвинула идею «совместной власти» вместо «доминирующей власти» (характерной для «классической» теории). Важно не разделение власти и ее «делегирование», а интегрирование деятельности всех звеньев организации.

3. Доказывала, что по мере укрупнения организации происходит своеобразная диффузия авторитета внутри нее вследствие необходимости специальных знаний, которыми могут располагать лишь различные по своему положению и подготовке работники. В результате на смену прежним концепциям «центрального» авторитета приходят теории «функционального» или «плюралистического» авторитета.

4. Указала на постепенное изменение понимания роли экспертов и, в первую очередь, «штабных советников». Их рекомендации, формально не являясь приказом, приобретают гораздо больший вес, чем просто советы в обычном понимании.

5. Допуская необходимость главного администратора в организации, считала, что для эффективной деятельности недостаточно простого повиновения со стороны управляемых, равно как и согласия правящих, а необходимо «участие на всех уровнях», «взаимопереплетение» и «интеграция». Люди должны работать «друг с другом».

6. Взаимное согласование работы различных людей и подразделений должно быть обеспечено посредством «перекрестного функционирования», групповой ответственности, «кумулятивной ответственности». Отдельные функции не существуют изолированно друг от друга. Их следует рассматривать лишь с учетом взаимозависимости всех функций и специальной роли, выполняемой каждой из них.

7. Одной из первых выдвинула идею «участия рабочих в управлении», считая, что подобно тому, как не существует четкой линии раздела между планированием и исполнением, так и «различие между теми, кто управляет, и теми, кем управляют, является в какой-то мере смутным».

8. Призывала создавать на предприятиях атмосферу «подлинной общности интересов», на основе которой, по ее мнению, может быть обеспечен максимальный вклад всех рабочих и служащих в эффективность деятельности.

9. Выдвинула идею «конструктивного конфликта» и три типа разрешения конфликтов: «доминирование» – победу одной стороны над другой, «компро-

мисс», т. е. соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок, и «интеграцию» – наиболее конструктивное примирение противоречий: ни одна из сторон ничем не жертвует, и обе стороны выигрывают. Для конструктивного решения конфликтов путем «интеграции» рекомендовалось разложить на составные части как требования, так и интересы обеих сторон с тем, чтобы выявить подлинные требования.

10. Обратила внимание на важность учета факторов «время», «место» и «обстоятельства, в которых отдаются приказы». Приказная форма управления вызывает в качестве ответной реакции своеобразное сопротивление. Фоллетт указывала, что эту проблему нельзя разрешить посредством искусства убеждения, так как и убеждение может рассматриваться подчиненными как проявление давления и завуалированная форма приказа. Чтобы избежать обеих крайностей (увлечение приказами и их отсутствие), предлагала обезличить отдачу распоряжений, стремиться объединить всех заинтересованных лиц для изучения той или иной ситуации.

Э. Мэйо и Хоторнские эксперименты¹⁰. Элтон Мэйо (1880–1940) родился в Австралии. В университете изучал этику, философию и логику. Переехав в Шотландию, он много занимался медициной и исследованиями в области психопатологии. Затем Мэйо переезжает в США, где поступает в школу финансов и коммерции при Пенсильванском университете. С 1926 г. становится профессором индустриальной социологии в Гарварде. В 1927–1932 гг. в «Вестерн Электрик Компани» близ Чикаго под руководством Э. Мэйо была проведена серия экспериментов по выявлению влияния разных факторов на производительность труда.

Этап 1. Изучалась роль освещения. С этой целью было организовано три самостоятельных эксперимента. Вывод: освещение является самым незначительным из факторов, влияющих на рост производительности.

Этап 2. Изучались «неконтролируемые факторы». Для этого от основной массы изолировали небольшую группу (шесть женщин-операторов, которые занимались сборкой реле) и поместили в экспериментальную комнату. Вместе с ними находился ученый-наблюдатель, который должен был фиксировать происходящее и создавать дружескую атмосферу. Испытуемым была сообще-

¹⁰ В данном и следующем подразделах использованы сведения из следующих источников: Мэйо Джорж Элтон // Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – С. 563–569; Кравченко А.И. История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2000. – С. 244–257.

на лишь легенда (ложная цель) эксперимента, чтобы обеспечить чистоту исследования. Ученые ввели ряд нововведений – паузы отдыха, второй завтрак за счет компании, а затем укороченные рабочий день и неделю, повысивших производительность труда. Когда же они были отменены, производительность не упала. После анализа пяти гипотез был сделан вывод о том, что на производительность влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Этап 3. На основе сбора и обработки большого эмпирического материала выяснилось, что норма выработки рабочего определяется не его добросовестностью или физическими способностями, но давлением группы, которая устанавливала позицию и статус каждого ее члена.

Этап 4. Мэйо вновь вернулся от массового опроса к эксперименту с небольшой (14 рабочих-сборщиков, занятых процессом сборки кабелей) группой. Было обнаружено сознательное ограничение производительности труда с молчаливого одобрения менеджера-контролера.

Параллельное изучение показало, что рабочие низших менеджеров признают «своими» и поэтому им не подчиняются; начальника участка считают лицом более авторитетным, но иногда с ним соглашаются. В присутствии мастера рабочие делали вид, что усердно трудятся, а после его ухода прекращали работу.

Выводы Э. Мэйо из проведенных экспериментов сводились к необходимости формирования на рабочих местах своего рода семейных отношений и отказу от бюрократических механизмов. Улучшение человеческих отношений в социальных коллективах должно вести к росту производительности труда. Также Э. Мэйо призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых, по его мнению, является стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе. Искусство общения с людьми должно стать главным критерием отбора администраторов, особенно на низших ступенях управления. Соответственно нужно изменить и подготовку управляющих.

Пересмотр результатов Хоторнских экспериментов. В конце 1970-х гг. появляются публикации, в которых критически оценивалась методическая база экспериментов. Анализ данных эксперимента при помощи современных методов регрессивного и графического анализа позволил специалистам прийти к выводу: на повышение производительности труда, вопреки мнению Мэйо, повлияли не «человеческие отношения» (групповая сплоченность и психологический климат), а технико-организационные и экономические условия –

великий экономический кризис 1929–1933 гг. и вызванная им безработица, изменение продолжительности рабочей недели и дня, введение пауз отдыха и улучшение освещения. Рост производительности труда мог быть вызван боязнью потерять работу, что в условиях экономической депрессии было бы более чем реально. Сыграла свою роль и угроза расправы. При проведении одного из экспериментов Ротлисбергер, мечтавший установить доверительные отношения в группе, выгнал двух несговорчивых девушек, дав критикам пищу для обвинения Мэйо в манипуляции поведением обследуемых рабочих.

Вторая фаза эксперимента стала центром критических дискуссий. Согласно последним данным Р. Франке, мастер угрожал уволить всех работниц в случае непослушания, посторонних разговоров или если они позволят себе запрещенные паузы отдыха. Таким методом удалось увеличить выработку, а на место двух уволенных девушек взять новую, более покладистую женщину-оператора. Она оказалась очень активной и своей высокой производительностью стимулировала других к энергичному труду. Недостаточно аккуратно были оформлены и итоги эксперимента. Не были учтены такие факторы, как влияние экономического кризиса, рост безработицы, произвол предпринимателей. Группа девушек, на примере которой Мэйо эффектно продемонстрировал свое открытие, создавалась не по случайной выборке, а преднамеренно: сначала нашли двоих, которые дружили между собой, а те уже по своему усмотрению подобрали партнеров. Всех специально обучали и внушали уверенность в конечном успехе. Но в группе мужчин, где этого не было, аналогичный эффект не был получен.

4.4. НОВЫЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ (ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАУКИ)

Д. Макгрегор и его теории «X» и «Y». Дуглас Макгрегор (1906–1964) работал сначала в Гарвардском университете, затем профессором по промышленному менеджменту в Массачусетском технологическом институте. В своей работе «Человеческая сторона предпринимательства» он предложил набор гипотез относительно мотивации и поведения людей, которые он назвал теориями «X» и «Y». В обеих теориях *цель менеджмента* – эффективное управление ресурсами организации (деньгами, материалами, оборудованием, людьми) для решения организационных задач.

Традиционная концепция менеджмента, основанная на администрировании А. Файоля, по Д. Макгрегору относится к *теории «Х»*. Она основывается на следующих *пяти* представлениях: 1) менеджмент в отношении людей – это процесс целеуказания, мотивации, контроля и изменения их поведения; 2) без активного менеджмента работники пассивны, ленивы (стремятся работать как можно меньше) и не разделяют интересов организации. Поэтому их нужно убеждать, награждать, наказывать и контролировать; 3) работники не любят ответственности, им не хватает честолюбия, и они предпочитают, чтобы ими управляли; 4) человек сопротивляется переменам; 5) люди легковерны, они – готовая добыча для шарлатана и демагога.

В теории «Y» Д. Макгрегор представил, с его точки зрения, более адекватные человеческой природе три принципа менеджмента: 1) люди по своей натуре не пассивны и не настроены против нужд организации, но начинают проявлять себя таким образом в результате некоторого опыта работы в данной организации; 2) людям присущи необходимые для организации качества: стремление развиваться, готовность брать на себя ответственность, способность добиваться целей. И обязанность руководства заключается в том, чтобы обеспечить возможности их проявления; 3) задачей менеджмента является создание условий и разработка методов управления, побуждающих людей направлять свои усилия на достижение целей организации при одновременном удовлетворении своих собственных потребностей.

По теории «X» эффективный менеджмент должен быть «жестким»: в методах управления должны использоваться принуждение, угрозы, наблюдение и контроль. Но при «жестком» подходе сила вызывает сопротивление в виде снижения производительности труда, роста конфликтов, саботажа целей менеджмента. Мягкий менеджмент оборачивается безразличием к работе: работники ожидают от администрации все больших уступок, а сами прилагают все меньше усилий в работе. Поэтому, как отмечал Д. Макгрегор, все более популярным становится подход «твердость, но справедливость», основанный на сочетании жесткости и мягкости.

Д. Макгрегор отмечал, что новые открытия в области общественных наук заставляют пересмотреть устаревшие представления о человеке и целях менеджмента. Очевидно, что поведение в организации не является следствием врожденных качеств человека, оно вырабатывается у него под воздействием практики, политики и философии менеджмента. Это значит, что классический

менеджмент (теория «X») основывается на ошибочных представлениях о том, что есть причина, а что есть следствие.

Менеджмент, основанный на управлении и контроле (независимо от того, мягкий он или жесткий) не способен мотивировать людей, у которых доминируют социальные или эгоистические потребности. Поэтому люди становятся пассивными, ленивыми и стремятся избегать ответственности. Вместо управления и контроля, осуществляемого авторитетом, Д. Макгрегор предложил ориентироваться на управление, основанное на интеграции усилий работников. Поскольку люди (как менеджеры, так и работники) привыкли к контролю, к тому, что ими манипулируют, управляют. Поэтому воплощение новых принципов менеджмента необходимо осуществлять постепенно, малыми шагами.

Ф. Герцберг и его двухфакторная модель. Фредерик Герцберг (1923–2000) критиковал классический менеджмент за недооценку роли индивида в производстве и предположил, что человек должен развиваться благодаря труду. Его двухфакторная теория основывается на идеях из области психологии, дарвинизма и библейских мифов об Адаме и Аврааме. Исследования в области психологии привели Герцберга к выводу о том, что человек подобен животному до тех пор, пока подчиняется своим физиологическим потребностям. Однако у людей потребности имеют иерархическую структуру, на вершине пирамиды которой присутствует потребность в самосовершенствовании, которая может быть удовлетворена посредством труда. Другой отправной точкой стало изучение мифов иудеев и христиан, «подсказавших» ему типичные для человечества модели поведения. Анализируя миф об изгнанном из рая Адаме, Ф. Герцберг пришел к выводу, что за две тысячи лет христианство воспитало в людях чувство обреченности, вины и порочности. Вина обуславливает неизбежность страданий за грехопадение. Следовательно, человек стремится уклониться от ситуаций, способных причинить боль – это пессимистичный взгляд. В этом случае за человеком необходимо наблюдать и руководить его действиями.

Во втором мифе про Авраама, которому Бог обещал многочисленное потомство за повиновение, Ф. Герцберг увидел позитивное начало. Человек рассматривается посланцем Бога, который полон добродетели и нуждается лишь в помощи. Согласно этому оптимистическому взгляду человек сам имеет возможности для своего развития. По Ф. Герцбергу, систему мотивации надо строить именно на второй точке зрения.

Герцберг выявил *факторы актуализации*, которые оказывают положительное влияние на удовлетворенность (факторы Авраама): достижение цели; признание, получаемое в результате достижения цели; сам труд; возможности для развития.

Факторы, которые влияют на неудовлетворенность (человек Адама) и *факторы окружения* или «гигиенические» факторы: управленческая политика компании; стиль менеджмента; материальное вознаграждение; условия труда; отношения с другими людьми (руководителями, сотрудниками, партнерами); престижность работы; гарантии занятости; влияние работы на личную жизнь¹¹.

Использование только факторов окружения не приводит к долгосрочному изменению поведения и обеспечивает лишь временное удовлетворение от труда. Факторы-мотиваторы, наоборот, обеспечивают людям длительное чувство удовлетворенности и ложатся в основу устойчивого поведения человека в процессе труда. Ф. Герцбергу часто приписывают утверждение, что единственным способом мотивации является предложение работнику возможности психологического роста. Однако сам он писал, что эти два набора переменных действуют совместно.

Правильность модели подтвердили эксперименты в компании *Bell Telephone*. Уменьшение контроля за работой секретарш и выделение им зон ответственности положительно сказалось на производительности их труда и повысило его качество.

Ф. Герцберг предложил новый способ мышления в процессе организации труда. Однако его подход продолжают критиковать с разных позиций.

А. Маслоу и его «Новые рубежи человеческой природы». Абрахам Маслоу (1908–1970) получил психологическое образование. Известен разработкой теории «иерархии потребностей» и значительным вкладом в развитие теории мотивации. Книга, указанная в заглавии данного подпараграфа, вышла в свет на английском языке в 1971 г., а на русском языке она была опубликована в 1999 г. Поскольку электронная версия доступна в Интернете, то остановимся здесь только на самых важных моментах.

1. Работая в течение ряда лет над проблемами психологии, Маслоу обнаружил, что психология расколота на отдельные науки, которые не сообщаются между собой. Он предпринял попытку объединить эти части философии в

¹¹ См. Herzberg F. (1966). *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: The World Publishing Company.

рамках гуманистического направления в тесной связи с вопросами религии, труда, менеджмента, биологии.

2. Раздел 3 книги посвящен проблеме самоактуализации. Как пишет автор, «самоактуализацию достаточно трудно определить». «Самоактуализирующиеся люди, без единого исключения, вовлечены в какое-либо дело, внешнее по отношению к ним. Они преданы чему-то для них очень ценному: своему призванию в старинном, религиозном смысле этого слова. Они трудятся над тем, к чему призвала их судьба, и что они любят, так что различие между работой и удовольствием для них исчезает. Один посвящает свою жизнь закону, другой – справедливости, третий – красоте или истине. Все они, так или иначе, посвящают свою жизнь поиску того, что я назвал бытийными ценностями (сокращенно Б-ценностями). Это высшие, предельные ценности, которые не могут быть сведены к каким-либо иным». В разделе 9 Маслоу перечисляет и раскрывает содержание 14 таких ценностей. 1. Истина. 2. Добро. 3. Красота. 4. Цельность. 5. Жизненность. 6. Уникальность. 7. Совершенство. 8. Завершенность. 9. Справедливость. 10. Простота. 11. Богатство¹². 12. Непринужденность. 13. Игра. 14. Самодостаточность.

3. Раздел 22 книги назван «Теория Z». Маслоу пишет: «О “просто здоровых” самоактуализирующихся людях вполне можно сказать, что они в общем соответствуют предсказаниям “теории Y” Д. Макгрегора. Но об индивидах, которые трансцендировали самоактуализацию, мы должны сказать, что они не только выполнили требования “теории Y”, но и превзошли их. Они живут на уровне, который я для удобства назову здесь “теорией Z”, исходя из того, что она находится на том же континууме, что теории «X» и «Y», образуя вместе с ними некоторую иерархию. Конечно, мы сталкиваемся здесь с чрезвычайно сложными, запутанными вопросами; по сути дела – с философией жизни вообще. Достаточно полное и последовательное рассмотрение этих вопросов потребовало бы многих томов. Мне представляется, однако, что исходные позиции можно сжато выразить с помощью таблицы 1». Эта таблица называется «Уровни организации в отношении к другим иерархическим переменным». В ней 36 строк, по которым приведены такие важные с позиции менеджмента показатели, как ориентация менеджера и работника, уровень ценностей, обра-

¹² Дифференциация; сложность; изощренность; все целиком; ничего недостающего или скрытого; все здесь; все в равной мере важно; нет ничего не важного; всему предоставляется идти своим путем, без улучшения, упрощения, абстрагирования, переустройства.

зование, вознаграждение и др. По столбцам идут уровни организации: автократический, сохраняющий, мотивационный, коллегиальный и организация в соответствии с теорией «Z».

Рекомендуем скопировать для себя эту таблицу и использовать ее для анализа различных теорий менеджмента.

В книге много интересных мыслей: о творчестве (часть II), о ценностях (часть III), об образовании (часть IV), об обществе и синергии в обществе и в индивиде (часть V), о метамотивации (часть VIII). В конце книги приведены статьи Ф. Гобла и Г. Гейгера, в которых в сжатой форме дана характеристика работ А. Маслоу и его идей. Среди них и известная «теория базовых потребностей».

К. Аржирис и его «наука о действии». Криса Аржириса (1923) также можно считать представителем гуманистического направления.

Исследования К. Аржириса показали, что финансовые и бухгалтерские процедуры, программы административного развития и традиционные организационные структуры (иерархического типа) ограничивают личностный рост индивидов и их действия. Организационное развитие в соответствии с его взглядами должно основываться на повышении компетентности людей за счет экспериментов-интервенций со стороны менеджмента (для этого можно привлечь специального консультанта), который рассматривает работника в качестве клиента и организует обучение в ходе деятельности. Эффективность интервенций зависит от трех процессов: 1) помощи в получении достоверной информации для правильного понимания ситуаций и проблем; 2) создания условий для свободного выбора путей поиска решений; 3) создания условий для принятия внутреннего решения согласованного с организационными интересами. Для успеха требуется больше заботы о чувствах и больше ответственности за результаты экспериментов с новыми идеями. А это определяется межличностными отношениями.

4.5. «НОВАЯ» ШКОЛА ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Предпосылки «новой» школы. По существу на становление этой школы оказали влияние три процесса, даты которых близки к годам Второй мировой войны.

Первый процесс – это так называемое *системное движение*, которое обычно связывают с именем Л. фон Берталанфи. Свою «Общую теорию систем» он

озвучил в докладе в 1937 г., однако публикации в данной области были сделаны только после войны.

Второй процесс – появление кибернетики, как науки об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе, впервые. Сам термин был предложен Норбертом Винером в 1948 г.

Третий процесс – разработка и производство ЭВМ.

Википедия и другие источники дают представление о шагах этого процесса, предыстория этого процесса восходит к V в. до н. э. к «абаку» – специальной доске для вычислений. В середине XVII в. французский математик и физик Блез Паскаль создал «суммирующую» машину, названной Паскалиной, которая кроме сложения выполняла и вычитание. В 1670–1680 гг. немецкий математик Готфрид Лейбниц сконструировал счетную машину, которая выполняла все арифметические действия.

В 1812 г. английский математик и экономист Чарльз Бэббидж начал работу над созданием так называемой «разностной» машины, которая, по его замыслам, должна была не просто выполнять арифметические действия, а проводить вычисления по программе, задающей определенную функцию. В качестве основного элемента своей машины Бэббидж взял зубчатое колесо для запоминания одного разряда числа (всего таких колес было 18). К 1822 г. ученый построил небольшую действующую модель и рассчитал на ней таблицу квадратов.

Американский изобретатель Г. Холлерит в 1890 г. впервые построил ручной перфоратор для нанесения цифровых данных на перфокарты и ввел механическую сортировку для раскладки этих перфокарт в зависимости от места пробива. Им была построена машина-табулятор, которая прощупывала отверстия на перфокартах, воспринимала их как соответствующие числа и подсчитывала их.

В 1942 г. профессор электротехнической школы Мура Пенсильванского университета Д. Маучли представил проект «Использование быстродействующих электронных устройств для вычислений», положивший начало созданию первой электронной вычислительной машины ENIAC. В 1943 г. под руководством Д. Маучли и Д. Эккерта были начаты работы по созданию ENIAC, демонстрация состоялась 15 февраля 1946 г. С точки зрения архитектуры ЭВМ с хранимой в памяти программой, революционными были идеи американского математика Джона фон Неймана (1903–1957), которые были изложены

в статье «Предварительное рассмотрение логической конструкции электронного вычислительного устройства» (в соавторстве с А. Берксом и Г. Голдстейном) и опубликованы в 1946 г.

Каждый из выделенных выше трех процессов внес свой вклад в становление «новой» школы теории управления.

Ч. Барнард и роль его трудов. Честер Ирвинг Барнард (1887–1961) в течение многих лет был президентом крупной американской компании «Нью Джерси Белл телефон компани». Основные его труды: «Функции администратора» (1938) и «Организация и управление».

Барнард свой метод исследования определяет как комплексный, основанный на применении философии, политических наук, экономики, социологии, психологии, физики. По его мнению, наиболее существенной характеристикой группы является «система взаимодействий». Поэтому организация – это «система сознательно координируемой деятельности двух или более лиц». При этом имеется в виду координация различных видов деятельности людей, в силу чего «каждая часть связана с каждой другой частью каким-либо значимым образом». Поскольку целое всегда больше суммы его частей, то измерение данного отношения («больше») и составляет основной показатель эффективности организации.

Все организации (за исключением государства и церкви) Барнард характеризует как «частные системы», поскольку они зависят от более крупных систем. В своем анализе Барнард значительное внимание уделяет вопросам мотивации деятельности людей и в частности проблеме «равновесия между вкладом и удовлетворением». Вклад всегда выступает в форме деятельности, а не каких-либо чисто материальных поставок. В то же время удовлетворение, которое индивид получает в обмен на свой вклад, с точки зрения организации, трактуется как «приманка» или стимул. Барнард подчеркивает, что первой обязанностью администраторов является управление «экономикой стимулов» внутри организации.

Барнард пытается внести новое содержание в понятие «эффективность», определяя ее как способность организации «предоставлять эффективные побуждения в количествах, достаточных для поддержания равновесия системы». Лучшей и конечной оценкой эффективности организации является, по Барнарду, ее «выживание». Последнее зависит как от внутреннего равновесия организации, так и от равновесия между системой и общей ситуацией, внешней по отношению к ней.

Г. Саймон и вопросы принятия решений. Основные результаты, полученные Гербертом Саймоном (1916–2001) изложены в книгах «Организации» (совместно с Дж. Марчем) (1958), «Административное поведение» и «Новая наука управленческих решений» (1960). В 1978 г. ему была присуждена Нобелевская премия по экономике «за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях, в фирмах».

В тезисном виде подход Г. Саймона выглядит следующим образом.

1. Если первые труды в значительной степени представляли собой развитие взглядов Барнарда, то последующие его исследования посвящены психологическим и теоретико-познавательным аспектам процессов, связанных с «принятием решений».

2. Саймон рассматривает организации как системы, в которых люди являются «механизмами, принимающими решения». Существо деятельности управляющих, администраторов и их власти над подчиненными заключается в создании фактических или ценностных предпосылок для решений каждого члена организации.

3. Первое решение любого члена организации – это решение участвовать в ней или же, напротив, не участвовать. Каждое лицо, вкладывая в данную организацию свой труд или капитал, исходит из того, что удовлетворение, которое он извлечет из «чистого перевеса побуждений над вкладами», больше, чем то удовлетворение, которое он мог бы получить, отказавшись участвовать в этой организации.

4. После принятия им положительного решения личные цели постепенно отходят на второй план и подчиняются целям организации. Создание необходимого равновесия достигается в ходе «идентификации индивида с организацией». Саймон пытается соединить доктрину «человеческих отношений» с системным подходом к организации управления.

5. Анализируя проблему связи в организационной системе, Саймон указывает на двусторонний характер связи (поток информации к центру принятия решений и от центра в другие части организации), на различные затруднения и помехи, возникающие на этапах коммуникации (инициация, передача или получение информации).

6. В связи со сложностью обеспечения организационной связи в большинстве организаций возникает потребность в создании специальных «коммуникационных служб», занимающихся не только сбором и передачей внутренней и внешней информации, но и ее хранением в каком-то виде организационной

«памяти»: архивах, библиотеках или ЭВМ. Кроме этого информация содержится в различных общих циркулярах, инструкциях, протоколах, совещаний, комиссий, конференций и т. п. Поэтому возникает необходимость в выявлении ее, тематической группировке и хранении. Саймон придает особое значение совещаниям, конференциям и т. п., которые позволяют посредством создания «общего организационного языка» устранять ряд барьеров связи.

7. Саймон рассматривает различные организационные принципы и математические методы принятия решений, но отрицает «полную рациональность» решений на основе теории выбора в экономике, теории игр и теории статистических решений; он полагает, что для организационной теории более подходит понятие «вынужденная рациональность», поскольку из бесконечно большого числа возможных альтернатив люди в состоянии видеть лишь немногие и предсказывать лишь часть последствий (с ошибками).

8. Считает возможным построение математических моделей рационального выбора решений только при условии принятия отмеченных выше ограничений. Эти модели аналогичны моделям линейного программирования, но в отличие от последних они служат не для установления оптимальной программы, а для составления осуществимой программы. Дальнейшая разработка теории организации и управления должна идти по пути изучения процесса принятия организационных решений и познания самого процесса мышления.

9. В своих последних работах Саймон уделяет много внимания вопросам моделирования с помощью ЭВМ процессов принятия решений, в том числе и проблеме разработки программ для эвристического решения задач. Признавая необходимость определенной формализации организационной деятельности, резко выступает против механицизма «традиционной» школы.

Кибернетика как наука об управлении. Термин *кибернетика* узаконил и популяризовал Норберт Винер (1894–1964) в своей работе «Кибернетика, или управление и связь в животном и машине». К проблематике кибернетики он относил управление стохастическими сложными системами любого рода, хотя и ограничивался рассмотрением только простых систем управления, так как с помощью их ему было удобно пояснить принципы кибернетики на примерах. Для изучения механизма управления и передачи информации в подобных системах Н. Винер и его коллеги разработали понятия обратной связи, гомеостаза и «черного ящика».

В самом общем виде обратная связь – это механизм учета и сведения к минимуму разницы между целью действия и его результатом. Именно благо-

даря обратной связи обеспечиваются целостность системы, поддержание заданного режима ее функционирования и достижение определенной цели. Обратные связи выделял двух видов: положительную и отрицательную. Отрицательная обратная связь представляет собой механизм, с помощью которого путем перестройки внутренних процессов нейтрализуется возмущающее воздействие на систему внешней среды. Наоборот, положительная обратная связь характеризует способность системы изменяться в том же направлении, что и возмущающее воздействие среды. Обратная связь в целом выступает тем механизмом системы, который способствует ей перестраивать свои внутренние связи для того чтобы либо сохранить устойчивость, либо изменять ее в соответствии с внешними воздействиями.

Еще одним важным понятием, получившим распространение во многих других науках, является «черный ящик». Представляя систему в качестве черного ящика, можно согласиться с ограничениями на понимание многообразия возможных состояний, доступных сложной системе в любой момент времени. Но при этом можно манипулировать входными сигналами и наблюдать за получаемыми результатами работы системы на выходе. Если выходные сигналы изменяются как реакция на входные сигналы, то появляется возможность управления состоянием системы.

При моделировании системы в виде черного ящика идентифицируются четыре набора переменных: набор возможных состояний системы (S); набор возмущений, способных повлиять на текущее ее состояние (P); набор реакций на эти возмущения (R); набор целей, определяющих приемлемые состояния в соответствии с установленными критериями (T). Считается, что система находится в «управляемом состоянии», если в любой момент времени ее состояние соответствует состоянию из набора T. С помощью этой модели устанавливается важный кибернетический принцип: если система находится в управляемом состоянии, то необходимо для сохранения стабильности системы на любые возмущения предусмотреть такие ее реакции, которые приводили бы ее в состояние T.

Контрольные вопросы и задания по главе 4

1. Что общего в принципах и рекомендациях Эмерсона и Тейлора?
2. Как связаны шесть рубрик А. Файоля, которые относятся к совокупности качеств и знаний, с шестью интеллектами, выделенными в § 1.3, и с обще-

культурными и профессиональными компетенциями для бакалавров, обучающихся по направлению «Менеджмент», согласно ФГОС ВПО?

3. Используя «карту-памяти» или таблицу, проведите сопоставление подходов к управлению А. Файоля, М. Вебера, Л. Гьюлика и Л. Урвика.

4. В чем состоит главное отличие взглядов представителей старой и новой школ «человеческих отношений» от школ «научного» и «административного» менеджмента?

6. Что общего и отличного у «самоактуализированных» личностей у Маслоу и гениев (исходя из черт, выделенных Р. Дилтсом)?

7. Почему потребовалось пересмотреть результаты Хоторнских экспериментов?

8. Какие из предпосылок «новой» школы теории управления существуют и в современной экономике?

9. Что взял Г. Саймон из подходов других школ в теории управления для формирования собственного подхода? Что Г. Саймон внес нового? Какие его идеи могут пригодиться и в современном управлении?

10. Почему кибернетика важна для эффективного менеджмента?

Глава 5

Шесть полетов над джунглями новых теорий менеджмента

5.1. ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ

Пояснения к названию и содержанию главы. Если бы мы решили подобрать эпитафии к настоящей главе, то, наверное, это были бы фразы, взятые из предисловия к хрестоматии «Теории организаций»: «Период неистового теоретизирования» и «Почему существует так много теорий организаций?» [36, с. XII–XIV]. Первая фраза принадлежит В. Скотту и относится к 1970-м гг. Однако не похоже, что бум теорий, который наблюдался в 1970-е гг., пошел на спад. Недаром в литературе по менеджменту часто встречаются выражения типа «дебри» или «джунгли» теорий. В связи с этим, на наш взгляд, представляется логичным не пытаться охватить все теории и подходы, а остановиться на тех из них, которые являются либо развитием исследований, проводившихся в русле «новой» школы теории управления, либо важны для понимания тенденций в конце XX – начале XXI в.

Поскольку число страниц на изучение ИУМ ограничено, то, чтобы не пробираться «по земле» сквозь «джунгли теорий», будем «обозревать их с воздуха», т. е. затратим не более 4 страниц текста на подходы, которые описаны на сотнях (а некоторые даже на тысячах) страниц текста.

Предпосылки ИСО¹³. Термин «исследование операций» (общепринятое сокращение – ИСО), по-видимому, впервые вошел в обиход в 1939 г. До середины XIX в. на большинстве промышленных предприятий работало всего несколько человек. По мере расширения предприятия одному человеку становилось все труднее и труднее осуществлять все управленческие функции.

¹³ Этот и следующие подразделы параграфа базируются на монографии: Акофф Р., Сасиени М. Основы исследования операций. – М.: Мир, 1971. – 534 с.

Поэтому владелец предприятия начал их делить, распределяя функции между своими подчиненными. Стали появляться должности руководителей производства, финансового отдела и др. При дальнейшем развитии производства даже эти уже дифференцированные управленческие функции подверглись еще большей дифференциации. По мере возникновения новых самостоятельных функций управления развивались новые прикладные науки, призванные повысить эффективность их реализации.

В США Вторая мировая война привела к значительному расширению научных исследований в области связи, автоматического управления и вычислительной техники. Эти исследования создали научно-техническую базу автоматизации. В конце 1940-х гг., когда был освоен промышленный выпуск электронных вычислительных машин, в этой области началась подлинная революция. В начале 1950-х гг. некоторые операционисты, которые ранее были заняты в военной области, приступили к работе в промышленности. Ряд консультационных фирм, университетов, научно-исследовательских и государственных организаций привлек к работе других операционистов. В конце 1960-х гг. более половины крупнейших фирм и компаний в США использовали ИСО или имели операционные подразделения в своем составе. Появились периодические журналы по исследованию операций. Во многих учебных заведениях США стали читать курсы и проводить семинары по исследованию операций; несколько медленнее этот процесс шел в других странах.

Сущность ИСО. Было предложено много определений ИСО, а также выдвинуто много доводов в защиту того, почему этот предмет нельзя определить. По мнению Р. Акоффа и М. Сасиени, «ИСО – это: 1) применение научного метода, 2) комплексными научными коллективами, 3) для решения задач, связанных с управлением организованными (человеко-машинными) системами для получения решений, которые наилучшим образом отвечают целям всей организации».

Отличительные особенности ИСО, приведенные в этом определении, заключаются в том, что: а) оно характеризуется системным подходом, б) использованием комплексных научных коллективов и в) применением научного метода к задачам управления»¹⁴.

Операционные модели имеют форму уравнений, которые, хотя и могут быть сложными с математической точки зрения, отличаются очень простой структурой:

$$U = f(X_i, Y_j),$$

¹⁴ Акофф Р., Сасиени М. Указ. соч. – С. 19–20.

где U есть полезность или значение критерия, характеризующего качество функционирования системы; X_i – переменные, которыми можно управлять; Y_j – переменные (и постоянные), не поддающиеся управлению, но влияющие на U ; f – функция, задающая соотношения между U , X_i , Y_j ¹⁵.

Если модель построена, то ее можно использовать для поиска точных или приближенных оптимальных значений управляемых переменных, т. е. таких значений, которые обеспечивают наилучший показатель качества функционирования системы при заданных значениях неуправляемых переменных. Иными словами, можно получить решение задачи на модели. Как именно получается это решение, зависит от характера используемой модели.

Решение может быть получено на модели экспериментально (т. е. путем изменения параметров модели) или с помощью математического анализа. В ряде случаев математический анализ можно провести, не зная конкретных значений переменных (т. е. в абстрактной или символической форме). В других случаях значения переменных должны быть заданы численно. Поскольку целью ИСО является улучшение качества функционирования систем, то результаты исследования должны быть внедрены (если они приемлемы для лица, имеющего право принятия решений). Именно на этой стадии производится окончательное испытание и оценка результатов исследования.

В любом операционном проекте можно выделить *пять* частей: 1) постановка задачи, 2) построение модели, 3) отыскание решения, 4) проверка модели и оценка решения, 5) внедрение решения и контроль его правильности¹⁶.

С момента возникновения ИСО операционные методы применялись для решения самых разнообразных задач. Из-за повторяемости задач определенных классов были разработаны методы построения их моделей и получения решений.

Задачи ИСО. Различают задачи следующих классов: 1) распределения, 2) управления запасами, 3) замены, 4) массового обслуживания, 5) упорядочения и координации, 6) выбора маршрута, 7) состязательные, 8) поиска¹⁷.

Большинство организационных задач не описывается адекватно моделью какого-либо одного класса. Хотя и можно построить модели, описывающие одновременно задачи нескольких классов, получить решение на таких моделях, как правило, не удастся. Решение на единой модели может быть получено

¹⁵ Акофф Р., Сасиени М. Указ. соч. – С. 22.

¹⁶ Там же. – С. 25.

¹⁷ Там же. – С. 27–28.

тогда, когда эта модель относится к одному классу. Вследствие того что реальные задачи описываются одновременно моделями нескольких классов, часто возникает необходимость разбивки, или «декомпозиции», задачи на части, для которых можно найти решение. Затем решение одной части служит исходными данными для следующей части и т. д. При этом иногда приходится производить переоценку одного или всех полученных ранее локальных решений, используя результаты решения последней части общей задачи. На практике при использовании моделей различных классов решение часто отыскивается путем последовательного перехода от одной части модели к другой и повторения этого цикла, пока не будет найдено удовлетворительное глобальное решение общей задачи.

Границы между указанными классами задач расплывчаты и становятся все более неопределенными в результате их обобщения и установления у них общих свойств. Некоторые математические методы, используемые для получения решений на моделях, например линейное и динамическое программирование, применимы к моделям различных классов.

Проблема интеграции задач ИСО. Р. Акофф и М. Сасиени, рассматривая вопросы разработки стратегий в рамках ИСО, отмечают, что «для определения оптимальных стратегий рассматриваемого вида необходимо построение модели организации, адекватно отражающей функции каждого ее основного подразделения. Такие общие «плановые» модели фирмы еще не созданы. Разработаны модели различных функциональных подразделений. Эти модели можно связать в одно целое с помощью итеративного метода и получить в результате приближенную модель фирмы. Так, в целом ряде случаев удалось построить модели финансового, производственного и распределительного функциональных подразделений. Реже встречаются адекватные модели НИР–ОКР, сбыта и кадров. Однако и в том случае, когда имеются модели не для всех частей организации, объединение существующих моделей позволяет сузить область неопределенности, в которой решения должны приниматься на интуитивной почве. Роль ИСО в разработке и объединении моделей не нуждается в особых пояснениях. Помимо модели фирмы, необходимо иметь модель окружающей среды, которую можно разделить на две части: потребителя и экономику»¹⁸.

Однако осуществить необходимую увязку частных моделей в единую систему для описания деятельности предприятия в целом в рамках ИСО не удалось. Решить эту проблему попытался Дж. Форрестер.

¹⁸ Акофф Р., Сасиени М. Указ. соч. – С. 514–515.

5.2. СИСТЕМНАЯ ДИНАМИКА ДЖ. ФОРРЕСТЕРА И РАЗВИТИЕ МАШИННОЙ ИМИТАЦИИ

Три течения в рамках кибернетического направления. «Industrial Dynamics» – так называлась книга Дж. Форрестера, изданная в США в 1961 г. Русское издание (1971 г.) имело название «Основы кибернетики предприятия» [38]. Д.М. Гвишиани в предисловии к переводу выделил в рамках *кибернетического направления* в научной разработке проблем организации производства и управления за рубежом следующие *три течения*.

1. Использование *теории автоматического регулирования* (теории следящих систем) при исследовании экономических и организационных комплексов. Здесь существенное значение приобретают, как и в операционных исследованиях, логико-математическая формализация и моделирование, но центр тяжести лежит не в использовании моделей той или иной экономико-организационной проблемы, а в проектировании определенного механизма регулирования (Э. Тастин «Механизм экономических систем», 1953 г.; Филлипс «Кибернетика и регулирование экономических систем», 1959 г.; материалы О.Д. Смита и Х.Ф. Эрдли о применении электронной модели-аналога, опубликованные в США в журналах «Электротехника» и «Калифорнийский инженер»).

2. *Аналогии между организацией и живым организмом*. Организация рассматривается в качестве самонастраивающейся системы динамического характера, находящейся под воздействием внешней среды и внутренних процессов. В работах представителей данного направления предприятие описывается и изучается в соответствующих терминах и биофизических моделях. Ярким примером такого подхода являются книги Ст. Бира [3, 4].

3. *Разработка проблем теории информационных систем с обратной связью* как важнейшего аспекта управления производством, определяющего содержание и механизм регулирующего воздействия на управляемый объект. Характерная особенность данного направления – его тесная связь с процессами комплексной механизации и автоматизации получения и переработки информации при помощи быстродействующей электронно-вычислительной техники.

Как подчеркивает Д.М. Гвишиани, «характерная черта, присущая всем перечисленным направлениям в научной разработке проблем организации и управления промышленными предприятиями, заключается в том, что они

ограничиваются исследованием отдельных частных вопросов (хотя бы и очень важных), либо отдельных процессов или сторон производственно-хозяйственной деятельности. Ни одно из существующих течений не ставит перед собой задачу комплексного исследования предприятия как целостной системы, осуществляющей многообразные взаимосвязанные функции, находящиеся в определенных взаимоотношениях с экономической средой, воздействующей на эту среду и подвергающейся последовательным изменениям под влиянием внешних и внутренних факторов» [38, с. 10].

Отличительные черты подхода Дж. Форрестера. Джей Райт Форрестер (1918) после получения электротехнического образования в университете с 1939 г. стал научным сотрудником Массачусетского технологического института (МТИ). В 1945 г. получил в МТИ степень магистра и в 1946 г. стал руководителем лаборатории цифровой вычислительной техники МТИ. Он занимался моделированием движения летательных аппаратов и созданием цифровой ЭВМ Whirlwind I («Вихрь-1») по заказу ВМС США. В этой машине впервые использовались электронно-лучевая трубка для вывода данных на экран и пишущая машинка с перфолентой, предшественница будущего устройства ввода-вывода. Это был первый компьютер, работавший в реальном масштабе времени. Для общения человека с «Вихрем» был сконструирован световой пистолет, при помощи которого можно было указать на экране нужный объект. Во время этой работы Форрестер понял, что медленные и ненадежные системы хранения информации, применявшиеся в ранних компьютерах, тормозят их дальнейшее развитие. В 1949 г. он занялся разработкой магнитного запоминающего устройства, за которое получил патент в 1956 г. С этого времени Дж. Форрестер стал работать профессором менеджмента в Слоановской школе менеджмента при МТИ. Здесь он создал метод системной динамики, который проиллюстрировал на примерах промышленного предприятия, города и мира в целом. Новизна подхода Дж. Форрестера состояла в том, что он впервые попытался синтезировать современные научные течения и с позиции информационных систем с обратной связью дать комплексное описание производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

В своей модели Форрестер использует *шесть* взаимосвязанных потоков, которые отражают деятельность промышленного предприятия. *Пять* из них – это потоки материалов, заказов, денежных средств, оборудования и рабочей силы. *Шестой* – информационный поток – является соединительной тканью, связующей пять других. Поведение информационной системы с обратной

связью определяется ее структурой, а также запаздываниями и усилениями, которые испытывают соответствующие потоки в отношении темпов ввода и на выходе. Динамическая структура модели представлена рядом резервуаров или уровней, связанных между собой управляемыми потоками и правилами принятия решений.

Сначала Форрестер создал структурную схему потоков, моделирующую деятельность предприятия, которую затем дополнил соответствующей системой уравнений. Как правило, наиболее важные модели, отвечающие запросам общего хозяйственного руководства, включают от 30 до 3 тыс. переменных. Для реализации уравнений на ЭВМ был создан специальный язык ДИНАМО.

Такая математическая модель предприятия использовалась для изучения того, каким образом данная система будет реагировать на ввод тех или иных данных (возмущающих воздействий). Потом в модель системы управления вносились изменения, ориентированные на улучшение функционирования системы, и проводилась новая серия экспериментов для проверки действительности внесенных усовершенствований.

Форрестер подчеркивал: «точная модель окажется малополезной, если она направлена на решение вопросов, которые не являются наиболее существенными с точки зрения повышения эффективности работы предприятия. С другой стороны, простая и даже не очень точная модель может быть чрезвычайно полезной, если она открывает хотя бы незначительные *возможности лучше понять главные причины успехов и неудач в организационной деятельности*. ...Простые и относительно не очень точные модели, формирующиеся в сознании опытных руководителей, оказались более эффективными в достижении современного уровня индустриализации, чем математические модели, которые используются сейчас в экономике и, в частности, в сфере управления. Рабочую модель руководителя, существующую в форме словесного описания и в его воображении, легче перестроить на решение наиболее важных задач будущего; она в большей степени восприимчива к изменениям реальной организации, чем абстрактная математическая модель, созданная для объяснения явлений, имевших место в прошлом» [38, с. 104].

Подход к моделированию Дж. Форрестера вызвал интенсивную критику со стороны представителей других течений управленческой науки. Например, в статье И. Ансоффа и Д. Слевина¹⁹ Форрестера критикуют за категоричность

¹⁹ Ansoff H., Slevin D. An Appreciation Of Industrial Dynamics. Management Science [serial online]. March 1968;14(7): 383–397.

суждений, за претензию на всеохватность подхода, за нерешенность проблемы проверки адекватности модели, за введение в модель параметров, которые нельзя однозначно оценить количественно (процент качества) и т. д.

В книге «Динамика развития города» (на русском языке издана в 1971 г.) Дж. Форрестер использовал модель системной динамики для изучения городского организма с тем, чтобы избежать развития нежелательных процессов.

В 1968 г. Форрестер предложил Римскому клубу компьютерную модель функционирования мировой цивилизации «Мир-1», ставшую основанием для принятия «экологической» концепции развития человечества. На русском языке эта модель описана в книге «Мировая динамика».

Имитация и корпоративные модели планирования. Дж. Форрестер – один из представителей направления машинной имитации экономических систем на разных уровнях, в том числе и на уровне предприятия. В этой области следует выделить ряд статей Томаса Нейлора с соавторами, которые впоследствии вошли в книгу 1971 г., изданную на русском языке в 1975 г. [22]. К числу достижений Т. Нейлора следует отнести попытку соединить машинную имитацию с микроэкономическими моделями фирмы и моделями ИСО.

В книге Т. Нейлора с соавторами дается описание разной степени детализации ряда частных вычисляемых моделей деятельности предприятия (управления запасами, финансовые и т. п.) и моделей корпораций в целом, к созданию которых многие крупные компании в США приступили в конце 1960-х гг. В этих моделях производство, торговля, учет и финансы уже не рассматриваются как отдельные, не связанные между собой функции, а описываются одновременно все виды деятельности компании. Несколько статей Т. Нейлора посвящено корпоративным моделям планирования и анализу их применения на практике. Как показал анализ, разработка математических моделей и программного обеспечения для них не принесла ожидаемого эффекта в случаях, когда высшее руководство компании не оказывало должной поддержки.

Поскольку модели планирования конкретных корпораций могут использоваться в конкурентной борьбе, то в зарубежной литературе дается только общая характеристика подобных моделей. Это, естественно, не позволяет сделать достаточно обоснованные выводы об их наполнении и обоснованности.

5.3. ОБУЧАЮЩИЕСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Первые шаги «обучающихся организаций» (ОО). Как отмечает Б. Гарратт в книге «Обучающаяся организация. Развитие демократии в процессе работы»²⁰, корни теории «обучающейся организации» можно найти в деятельности команды специалистов, которые в конце Второй мировой войны под руководством сэра Джеффри Веккера сформировали исследовательское подразделение в Национальном совете по углю. Они создали систему процессов «обучения действием» на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. В основе системы находились небольшие самоуправляемые группы, большой объем статистических данных и позитивная энергия участников групп. Этот интеллектуальный прорыв в организационном обучении в свое время не был оценен по достоинству. По существу сходная работа, хотя и в более ограниченном масштабе, проводилась Джураном и Демингом в Японии в 1940-е гг. в области управления качеством. Сходство этих подходов проявилось в создании Ревансом «циклов (кругов) обучения», а в Японии, под влиянием работ Джурана и Деминга, – «кружков качества».

Важной предпосылкой теории ОО была также идея применить к организационному обучению процесса научного исследования (тщательное наблюдение, рефлексия, выдвижение гипотез, организация экспериментальной проверки, ориентация на внедрение, получение отклика, кодификация и распространение полученных результатов). В начале 1950-х гг. шло обогащение теории организаций за счет использования достижений других дисциплин. Особое значение имело «системное мышление».

За указанным обещающим началом организационного обучения последовал период некоторого «застоя» в 1960 и 1970-е гг., который совпал с бурным ростом в США и Великобритании академического «научного менеджмента» и школ бизнеса. Последнее направление во многом исходило из механистического понимания деловой жизни, в которой все человеческие проблемы часто сводились к единственному ответу почти исключительно в финансовых терминах. Взлет рационалистического мышления вел к искаженному пониманию того, что же должна представлять собой здоровая организация.

Несмотря на то что школы бизнеса, созданные в Лондоне и Манчестере, находились под сильным влиянием заокеанских рациональных идей, все же

²⁰ См.: Garratt B. The Learning Organization. Developing Democracy at Work. L., 2001.

больше ученых в Великобритании разными путями пришли к осознанию важности обучения как центрального организационного процесса, а также к необходимости создания серии интегрированных уровней обучения для любой здоровой организации.

В конце 1970-х гг. в Великобритании движение «Обучающаяся организация» («Learning Organization») стало набирать силу. Это получило свое отражение в ряде книг. Выход в свет книги П. Сенге «Пятая дисциплина» (см. подробнее следующий пункт) придал движению ОО широкую известность. Появились новые книги, в которых исследовались разные аспекты тематики ОО. В 1998 г. в Великобритании была принята «Декларация обучения» (*Declaration on Learning*, см. www.peterhoneylearning.com).

По определению Б. Гарратта, «Организационное обучение является динамичным процессом, в котором идеи находятся в постоянном развитии»²¹. Поскольку инновации непосредственно связаны с идеями, их развитием и воплощением, то приведенное понимание сути движения ОО (теории ОО) побуждает более детально проанализировать принципы и модели, предложенные в рамках данного направления.

Теория обучающихся организаций: подход П. Сенге и его соратников. Как пишет П. Сенге в предисловии к своей книге «Пятая дисциплина», «... однажды рано утром в конце 1987 г. ... я медитировал и неожиданно понял, что “обучающаяся организация” вполне может стать очередной модой управленцев. Помня о том, как похожие веяния моды (вроде “создания общего видения”) развивались в прошлом, я понимал, что работа, выполняемая мной и моими коллегами в Массачусетском технологическом институте (МТИ), в Innovations Associates и в других организациях, открывает уникальные перспективы и доступ к знаниям, которые могут пригодиться для организационного обучения» [30, с. 11]. В результате вскоре и появилась книга *The Fifth Discipline: The Art&Practice of the Learning Organization* («Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации»). Книга впитала в себя ряд более ранних подходов: системную динамику (П. Сенге был учеником Дж. Форрестера), личное совершенствование, стереотипы сознания и др. (табл. 5.1).

Теория ментальных моделей. Большое внимание П. Сенге и его соратники уделяют тому, чтобы помочь менеджерам соединить умение работать с

²¹ Garratt B. Cit. op. – P. 122.

интеллектуальными моделями и навыки системного подхода. П. Сенге пишет: «Две эти дисциплины естественным образом дополняют друг друга, потому что одна нацелена на выявление потаенных гипотез, а другая – на изменение гипотез с целью выявления причин серьезных проблем... Закоствевшие интеллектуальные модели способны свести на нет все усилия к системному изменению. ... Для эффективной работы с интеллектуальными моделями очень велика роль системного мышления... Современные исследования показывают, что большая часть наших интеллектуальных моделей содержит системные пороки. Они не учитывают важнейших механизмов обратной связи, неверно оценивают длительность задержек в появлении результатов и нередко фокусируются на переменных – заметных и явных, но не обязательно критически важных, дающих рычаг для изменений» [30, с. 204–205].

Т а б л и ц а 5.1

Взаимосвязь обучающих дисциплин П. Сенге

Уровни	Системное мышление	Личное совершенствование	Интеллектуальные модели	Общее видение	Групповое обучение
Сущности	Целостность + Взаимосвязанность	Бытие + Связь с миром + Творчество	Любовь к истине + Открытость	Общность задач + Партнерство	Коллективность сознания + Слаженность
Принципы	Структура влияет на поведение + Сопротивление переменам + Рычаг	Видение + Творческое напряжение против эмоционального + Подсознание	Избранная теория против используемой + Последовательность гипотез + Баланс расследования и оправдания	Общее видение как «голограмма» + Приверженность против пассивного согласия	Диалог + Интеграция диалога и дискуссии + Защитная рутина
Практика	Моделирование + Системные архетипы	Выбор решений + Прояснение личного видения + Поддержание творческого напряжения	Проверка гипотез + «На самом деле» + Отделение эмпирических данных от абстракций	Осознание текущей действительности + Выработка общего видения	Выставка гипотез + Коллегиальное поведение + Выявление собственных защитных реакций + Деятельность

Системные архетипы П. Сенге. В главе 10 книги «Пятая дисциплина» П. Сенге подчеркивает важность умения эффективной работы с интеллектуальными (ментальными) моделями для системного мышления. Эти модели предлагается строить при помощи «библиотеки видовых структур», которые должны быть адаптированы к конкретным организациям. «Видовые структуры», в свою очередь, строятся на основе «системных архетипов».

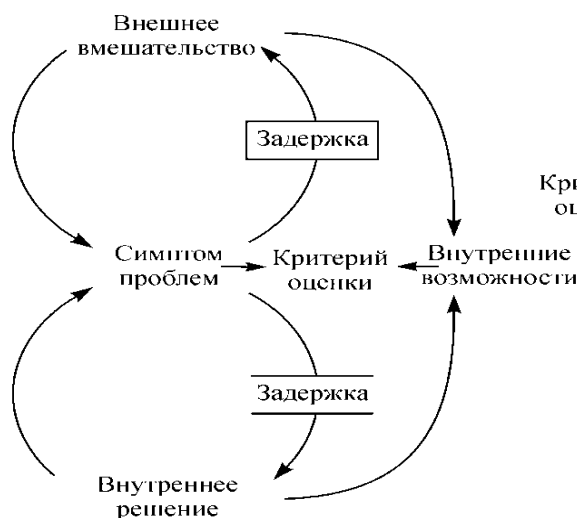


Рис. 5.1. Особый случай: переложить проблему на плечи помощника (ПППП)

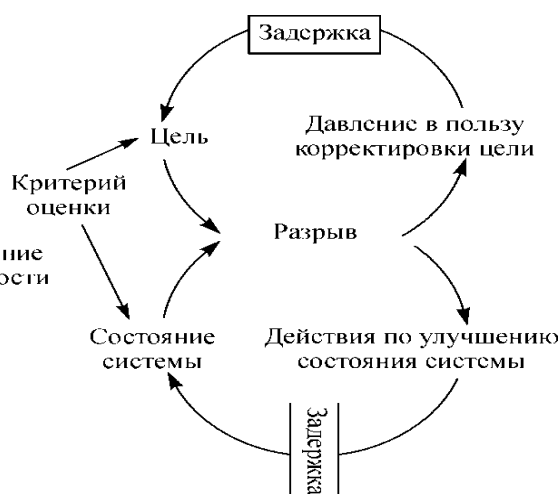


Рис. 5.2. «Размывание целей» (РЦ)

В прил. 2 к книге П. Сенге приведено 10 системных архетипов, для каждого из которых даны: рисунок структуры, описание, ранние симптомы, принцип управления, пример из деловой жизни, другие примеры. На рис. 5.1 и 5.2 приведены два примера архетипов из коллекции П. Сенге.

5.4. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Источники и история вопроса. Писать о подходах к управлению качеством, с одной стороны, легко: многочисленные учебные пособия, в том числе

доступные в сети [33]; есть специализированные сайты²²; есть монографии зарубежных и отечественных специалистов [8]. С другой стороны, приходится ломать голову над тем, как на четырех страницах дать представление о разнообразии подходов и об их авторах. Но, вспомнив о том, что мы совершаем очередной полет, сосредоточимся на «вершинах», которые выступают из бескрайнего «моря джунглей», используя для определения их «местоположения» и описания перечисленные и другие источники.

Принято выделять следующие пять этапов развития систем управления качеством.

1. Связан с системой Тейлора, которая устанавливала требования к качеству изделий (деталей) в виде полей допусков и вводила определенные шаблоны, настроенные на верхнюю и нижнюю границы допусков: проходные и непроходные калибры.

2. Переход от управления качеством каждого конкретного изделия к управлению процессами. В 1924 г. в «Bell Telephone Laboratories» (ныне корпорация AT&T) была создана группа под руководством Р.Л. Джонса, заложившая основы *статистического управления качеством*. Это были разработки контрольных карт, выполненные В. Шухартом, первые понятия и таблицы выборочного контроля качества, разработанные Г. Доджем и Г. Ромингом, ставшие началом статистических методов управления качеством. Впоследствии эти методы благодаря Э. Демингу получили широкое распространение в Японии и оказали весьма существенное влияние на экономическую революцию в этой стране. Деминг выдвинул идею об отмене оценки заданий и результатов выполнения работы, так как по его мнению, они создают атмосферу страха, способствуют краткосрочному вкладу в работу, игнорируя долгосрочные задачи, и разрушают работу в командах. Опираясь на точку зрения Э. Деминга, Д. Джуран ввел термин качества в духе «соответствия требованиям потребителя», в значительной степени ориентированный на требования потребителей.

3. В 1950-е гг. была выдвинута *концепция тотального (всеобщего) контроля качества – TQC (Total Quality Control)*. Ее автор – американский ученый А. Фейгенбаум, опубликовавший в 1957 г. статью «Комплексное управле-

²² URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/qualmanage>; URL: <http://www.management.com.ua/qm>.

ние качеством». К главным задачам TQC относятся прогнозируемое устранение потенциальных несоответствий в продукции на стадии конструкторской разработки, проверка качества поставляемой продукции, комплектующих и материалов, а также управление производством, развитие службы сервисного обслуживания и надзор за соблюдением соответствия заданным требованиям к качеству.

4. В 1980-е гг. начался переход от тотального контроля качеством (TQC) к тотальному менеджменту качества (TQM). В это время появилась серия новых международных стандартов на системы качества: стандарты ИСО 9000 (1987). Если TQC – это управление качеством с целью выполнения установленных требований, то TQM – еще и управление целями и самими требованиями.

5. В 1990-е гг. усилилось влияние общества на предприятия, а предприятия стали все больше учитывать интересы общества. Это привело к появлению стандартов серии ИСО 14000, устанавливающих требования с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции.

Э. Деминг – первый «американский гуру качества». После получения докторской степени в области физики Уильям Эдвардс Деминг (1900–1993) в течение ряда лет состоял на государственной службе в Департаменте сельского хозяйства и Бюро переписи населения США, специализируясь на методах статистических выборок. В конце 1940-х гг. Деминг обучал японцев статистическим методам. Эти методы были внедрены в 1946–1950 гг., что позволило резко улучшить качество продукции японских предприятий.

Деминг сформулировал 14 ключевых принципов-заповедей как основу преобразования управления и улучшения качества в широком смысле слова.

1. Постоянство цели.
2. Новая философия для нового экономического периода путем познания менеджерами своих обязанностей и принятия на себя лидерства на пути к переменам.
3. Покончите с зависимостью от массового контроля в достижении качества.
4. Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене.
5. Улучшайте каждый процесс для улучшения качества, повышения производительности и уменьшения затрат.
6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров.
7. Учредите «лидерство»; процесс руководства сотрудниками должен помогать им лучше делать свою работу; необходимо тщательно рассмотреть систему управления персоналом.
8. Изгоняйте страхи, чтобы все могли эффективно работать для предприятия.
9. Разрушайте барьеры между подразделениями; исследования, проектирование, производство и реализация должны быть объединены, чтобы предвидеть проблемы

производства и эксплуатации. 10. Откажитесь от пустых лозунгов, призывов для производственного персонала, таких, как «ноль дефектов» или новые задания по производительности. 11. Устраните произвольно установленные задания и количественные нормы. 12. Дайте работникам возможность гордиться своим трудом; устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом. 13. Поощряйте стремление к образованию и совершенствованию. 14. Необходима приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства.

Эти 14 принципов часто рассматривают как очень важные цели, которые сами по себе не обеспечивают инструментария для их достижения.

Деминг выделяет пять «смертельных болезней», которым подвержено большинство компаний в западном мире: 1) отсутствие постоянства целей; 2) погоня за сиюминутной выгодой; 3) системы аттестации и ранжирования персонала; 4) бессмысленная ротация кадров управляющих; 5) использование только количественных критериев для оценки деятельности компании.

Препятствия, которые он рассматривает в дополнение к этим «болезням», различны: мотивационные, образовательные, постоянство в приверженности стандартам, используемые технологии.

План действий по «излечению болезней» состоит из *семи шагов*: 1) руководство, опираясь на все 14 принципов, борется со «смертельными болезнями» и препятствиями, согласовывает понятия и направления планов; 2) руководство собирается с духом и внутренне настраивается на движение в новом направлении; 3) руководство объясняет сотрудникам компании, почему перемены необходимы; 4) вся деятельность компании разбивается на этапы (стадии), при этом каждый последующий этап является как бы заказчиком предыдущего. Постоянное улучшение методов работы должно осуществляться на каждом этапе, и каждый этап должен работать в направлении качества; 5) как можно быстрее строится организационная структура, которая будет работать на постоянное улучшение качества. Деминг выступает за использование цикла Шухарта PDCA (Планируй изменения, направленные на улучшение. – Попробуй осуществить. – Изучи результаты. – Действуй) в качестве процедуры, помогающей улучшению на любом этапе; 6) каждый сотрудник может принять участие в совершенствовании работы на любом этапе; 7) строится система качества (Деминг считает, что для этого требуется участие знающих статистиков).

К наиболее ценным достижениям Э. Деминга относят *теорию глубинных знаний*, включающую такие теории: систем, варибельности (изменчивости), психологии и познания.

Глубинные знания демонстрируют системный подход к менеджменту качества, учитывающий варибельность (статистический характер) всех процессов, а также способностей людей, их поведенческие особенности, в том числе стремление к достижению результатов, получению признания и радости от работы.

Дж. Джуран – «архитектор качества». Джозеф Джуран (1904–2008) первым обосновал переход от контроля качества к управлению качеством. Им разработана знаменитая «спираль качества» (спираль Джурана) – вневременная пространственная модель, определившая основные стадии непрерывно развивающихся работ по управлению качеством и послужившая прообразом многих появившихся позже моделей.

Десять этапов для повышения качества по Джурану.

1. Сформируйте у персонала осознание потребности в качественной работе и создайте возможность для улучшения качества.
2. Установите цели для постоянного совершенствования деятельности.
3. Создайте организацию, которая будет работать над достижением целей, выработав условия для определения проблем, выбора проектов, сформировав команды и выбрав координаторов.
4. Предоставьте возможность обучения всем сотрудникам организации.
5. Выполняйте проекты для решения проблем.
6. Информировать сотрудников о достигнутых улучшениях.
7. Выражайте свое признание сотрудникам, внесшим наибольший вклад в улучшение качества.
8. Сообщайте о результатах.
9. Регистрируйте успехи.
10. Внедряйте достижения, которых вам удалось добиться в течение года, в системы и процессы, регулярно функционирующие в организации, тем самым закрепляя их.

Дж. Джуран является автором концепции AQI (Annual Quality Improvement) – концепции ежегодного улучшения качества. Под ней понимается стремление установить новый рекорд – превысить достигнутые результаты.

Основные принципы AQI: планирование руководством улучшения качества на всех уровнях и во всех сферах деятельности предприятия; разработка мероприятий, направленных на исключение и предупреждение ошибок в области управления качеством; переход от администрирования (приказов сверху) к

планомерному управлению всей деятельностью в области качества, включая совершенствование административной деятельности.

Для реализации концепции AQI на предприятии разрабатывается *комплекс мероприятий*, предусматривающий: составление ежегодной программы улучшения качества; разработку методов улучшения качества, его измерения и оценки; обучение статистическим методам и их внедрение в практику; совершенствование организации работ в административной сфере.

Если большинство специалистов до Джурана освещали лишь конкретные виды применения стоимостного анализа, то он в «Справочнике по управлению качеством» *впервые привел классификацию затрат на обеспечение качества*: 1) затраты на предупреждение дефектности, 2) затраты на оценку качества, 3) издержки вследствие внутренних отказов, 4) издержки из-за внешних отказов.

5.5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Публикации по стратегиям и дискуссии о классификации и периодизации исследований. В крупнейшей и самой авторитетной в мире электронной библиографии EconLit за период 1951–2010 гг. учтено 1 133 380 публикаций всех видов. Из них 11 982 работы имели в заголовке термин *strategy* (стратегия) в единственном и множественном числе. Это составило 1,06 % от общего числа публикаций. Наблюдался постоянный рост последнего отношения по десятилетиям, %: 1951–1960 – 0,15; 1961–1970 – 0,48; 1971–1980 – 0,69; 1981–1990 – 1,05; 1991–2000 – 1,12; 2001–2010 – 1,13. За десятилетие 2001–2010 гг. проблематике стратегий была посвящена 5771 работа, что составило 48 % от всех публикаций этого вида за 60-летний период.

Приведенные данные красноречиво свидетельствуют о росте интереса исследователей к вопросам разработки и реализации стратегий. Все больше стало исследований, в которых предпринимались попытки, с одной стороны, выделить школы или направления стратегий по некоторым признакам, и, с другой стороны, показать эволюцию этих школ.

Широкую известность среди специалистов получила книга Г. Минцберга с соавторами, в которой выделено 10 «школ стратегий»:

- 1) **дизайна**: формирование стратегии как процесса *осмысления*;
- 2) **планирования** (*формальный процесс*);
- 3) **позиционирования** (*аналитический процесс*);

- 4) **предпринимательства** (процесс *предвидения*);
- 5) **когнитивная** (*ментальный* процесс);
- 6) **обучения** (*развивающийся* процесс);
- 7) **власти** (процесс *ведения переговоров*);
- 8) **культуры** (*коллективный* процесс);
- 9) **внешней среды** (*реактивный* процесс);
- 10) **конфигурации** (процесс *трансформации*) [21, с. 13 и др.].

Всего для характеристики этих школ выделено 16 аспектов (базовая дисциплина, сторонники, подразумеваемая и реальная идеи, девиз, ключевые слова, стратегия, базовый процесс и др.). В начале 1970-х гг. на первое место вышла школа дизайна, в 1970-е гг. – планирования, в 1980-е гг. – позиционирования. В 1990-е гг. этим трем школам пришлось конкурировать с другими семью, которые стали завоевывать все больше сторонников.

Но это не единственный подход к классификации (таксономии) и периодизации стратегических исследований.

Как показано в монографии В.С. Катькало²³, Виттингон выделил «классический» (1960-е гг.), «процессуальный» (1970-е гг.), «эволюционный» (1980-е гг.) и «системный» (1990-е гг.) периоды. Смысл стратегий для этих периодов – максимизация прибыли, размытие, выживание, локализация. Венткатраман и Субраманиам выделили три эры концепций стратегий, определив эти эры как по «портфелям» бизнесов, способностей и отношений. Сам В.С. Катькало представил свое видение эволюции теории стратегического управления, разбив более чем 40-летнюю историю на три основных этапа и зафиксировав зарождение четвертого этапа в начале XXI в. Еще более кратко, чем это сделал данный автор, укажем особенности этих этапов.

Доаналитический этап (1960-е и первая половина 1970-х гг.). В данный период преобладали индуктивные методы исследований и нормативные выводы ученых. Три основные идеи:

- 1) о необходимости учета как внутренних, так и внешних факторов стратегий фирмы;

²³ Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / С.-Петербург. гос. ун-т, факультет менеджмента. – СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006.

2) об эффективной «состыковке» фирмы с внешней средой как сути ее стратегии (в рамках этой концепции были введены следующие понятия: «стратегия фирмы», «корпоративная стратегия» и «стратегическое планирование»);

3) о важнейшей роли менеджмента в экономических результатах фирм.

Доминирует школа планирования с акцентом на рациональность. Преобладало понимание приоритета внутреннего фактора. Наблюдался разрыв между содержанием и процессом стратегий, а их контекст практически не учитывался. Таким образом, на этом этапе были сформулированы некоторые исходные концепции стратегического управления, но без достаточного научного анализа.

Авторы: А. Чандлер, И. Ансофф, К. Эндрюс, К. Кристенсен и др.

Этап становления стратегического управления как новой научной дисциплины (середина 1970-х – 1980-е гг.). В этот период разработки вопросов стратегий фирм стали опираться на возможности экономической теории. Часто использовался дедуктивный анализ со статистической проверкой на больших выборках гипотез, основанных на моделях из теории отраслевой организации. Главным достижением этапа была концепция конкурентных стратегий М. Портера, ставшая стержнем школы позиционирования. В данной школе понятие конкурентных преимуществ вышло на первый план при изучении стратегий фирм, успех которых напрямую связывался с правильным позиционированием фирмы в отрасли. Возможности присвоения фирмами экономических выгод от таких стратегий увязывались с ограничением конкуренции в отрасли. Важный вклад в углубление анализа стратегий внесли различные концепции из экономической теории организаций, а также заимствование идей и техник анализа из психологии, социологии и политологии. На этом этапе возник концептуальный плюрализм теории стратегического управления.

Авторы: М. Портер, Р. Рамелт, Д. Шендел, К. Хаттен, Ч. Хофер, Д. Тис, Р. Майлз, Ч. Сноу, Г. Минцберг, Дж. Пфеффер, Г. Саланчик, Р. Фримен, Э. Петтигрю и др.

Этап развития на собственной основе (конец 1980-х гг. – 1990-е гг.). Ознаменовался переходом к теории стратегического управления. На первый план вышел ресурсный подход с его междисциплинарностью. В центре внимания впервые оказались такие вопросы: почему фирмы различны и как они создают и удерживают конкурентные преимущества? Ориентация подхода: комплексный учет содержания и процесса стратегий, предпринимательский и

административный аспекты. В.С. Катъкало пишет: «Вновь (как и на первом этапе) акцентировались внутрифирменные факторы конкурентных преимуществ, однако теперь они трактовались сквозь призму механизма создания рикардианских рент, являвшихся результатом обладания редкими и труднокопируемыми ресурсами и организационными способностями (репутационные ренты стали одним из проявлений резкого возрастания роли таких нематериальных активов)»²⁴. Ресурсный подход также способствовал возвращению в теорию стратегического управления индуктивных, основанных на кейсах, качественных методов анализа отдельных или нескольких фирм, однако это понималось как взаимодополнение дедуктивных, базирующихся на представительных выборках, количественных методов.

В рамках ресурсного подхода в 1990-е гг. зародились две концепции: динамических способностей и интеллектуального потенциала фирмы. Эти концепции вывели на новый уровень анализ стратегий фирм на основе интеграции эволюционной теории, теории трансакционных издержек и концепций организационного обучения и неявного знания.

Авторы: Б. Вернерфельт, К. Прахалад, Г. Хамел, Д. Тис, Р. Рамелт, М. Пегераф, Дж. Барни, Д. Коллиз, Р. Виттингтон, Н. Фосс, С. Монтгомери, Р. Грант, Б. Когут и др.

Этап формирования динамической теории стратегического управления (2001–2010). Новое качество данной теории, отражающее природу и механизмы экономического роста в постиндустриальной экономике, воплощается в уточнении и развитии ее «концептуального ядра». Также делается шаг вперед в толковании экономических рент. Предполагается совместное развитие внутренних и внешних факторов конкурентных преимуществ, сопряженность содержания, процесса и контекста стратегий, приоритет предпринимательского стиля при ключевой роли организационного обучения для поддержания конкурентных преимуществ. Всем названным параметрам нового этапа рассматриваемой теории в целом соответствует концепция динамических способностей, в развитии которой автор видит основную перспективу эволюции исследований стратегий фирм.

²⁴ Катъкало В.С. Указ. соч. – С. 156–157.

Авторы: Д. Тис, С. Уипгер, И. Нонака, Х. Такеучи, Г. Хамел, Б. Когут, К. Зотт, Н. Венкатраман, М. Субраманиам, Р. Санчес, Г. Чесборо, Х. Волберда, К. Хелфат, К. Эйзенхардт и др.

5.6. РАЗВИТИЕ ТЕОРИЙ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ В XX В.

Идея и структура параграфа. Поскольку данная глава завершает рассмотрение эволюции мировой управленческой мысли (без России), который мы начали в главе 2, то одним из приемов, который широко используется в научной и художественной литературе, является прием «ороборо». Графически «ороборо» представляет собой кольцеобразную фигуру змеи, которая кусает себя за хвост. Этот знак был известен еще в Древнем Египте и символизировал цикличность, ежедневное возвращение солнца к точке заката. Поскольку в § 2.1 приводились сведения о древнеегипетских писцах и об учетных операциях, которые они выполняли, то логично возвратиться к учету, но уже с позиции теорий XX в. Учет, как завершающая стадия управленческого цикла, тесно связан с начальной стадией, выработкой стратегий (см. § 5.5). Таким образом получаем еще одну логическую связь в нашем изложении.

Управление последних лет находится под ощутимым влиянием мирового финансового кризиса. Поэтому кратко будут рассмотрены основные теории финансового менеджмента.

Теории бухгалтерского учета (см. [31, с. 234–237]). По мнению Я.В. Соколова и В.Я. Соколова, «современные теории бухгалтерского учета носят ярко выраженный персоналистический характер, ибо они сводят объяснение хозяйственных процессов к поведению лиц, в этих процессах занятых». Выделяют четыре теории: 1) правовую, 2) психологическую, 3) информационную и 4) лингвистическую.

Правовая, или юридическая, теория связывает бухгалтерскую науку с гражданским правом. Она объясняет предмет бухгалтерского учета как контроль прав и обязательств лиц, участвующих в хозяйственных процессах. В настоящее время возникла тенденция расширения границ правовой теории путем включения в нее этических проблем. В этом случае в основе учета лежат не просто правовые нормы, но требование справедливости в отношениях между участниками хозяйственного процесса, что обеспечивает успешность функ-

ционирования всего хозяйственного механизма. При этом неперенным условием признается не относительная, а абсолютная истинность данных, представленных информационной системой предприятия.

Психологическая, точнее бихевиористская, теория рассматривает каждое информационное сообщение, представленное в бухгалтерском учете, как стимул, призванный вызвать у пользователя, получателя этой информации, соответствующую реакцию. Исходные данные этой теории восходят к идеи условных рефлексов И.П. Павлова.

Информационная теория, развивая основные идеи психологической теории, исходит из принципиально новой категории «существенности». В теории информации существенность (информативность) любого сообщения трактуется как величина обратно пропорциональная вероятности наступления события, о котором это сообщение сделано. Существенность появилась в бухгалтерском учете во второй половине XX в. и оказывает все большее влияние на его методологию. В бухгалтерском смысле ее можно определить как степень влияния отчетного показателя на решения, принимаемые инвесторами и администрацией. Для тех и других факт хозяйственной жизни становится существенным в зависимости от ожидания его наступления.

Лингвистическая теория рассматривает в бухгалтерском учете три аспекта: семантику, синтаксис и прагматику. *Семантика* позволяет раскрыть значение языковых единиц, т. е. слов или словосочетаний, которые используются для обозначения тех или иных объектов учета; оценить, насколько то или иное информационное сообщение позволяет администрации предприятия измерить вероятность достижения поставленной цели. Бухгалтерский *синтаксис* сводится к изучению структуры учетных категорий и отношений между ними. В парадигме двойной бухгалтерии синтаксис сводится к правилам корреспонденции счетов, т. е. к умению составлять проводки. Поскольку синтаксис предопределен семантикой, то в зависимости от того, какой теории придерживается бухгалтер и какие он имеет семантические взгляды, бухгалтерские записи будут меняться. Задача *прагматики* сводится к рассмотрению и изучению отношений хозяйствующих субъектов, получающих и использующих учетную информацию для принятия управленческих решений.

Я. В. Соколов и В. Я. Соколов считают, что «все отмеченные теории ... правильны, они дополняют, а не исключают друг друга, каждая отвечает какой-то существенной и необходимой цели. Это методологическое разнообра-

зие позволяет достигнуть того, что каждый объект бухгалтерского учета разбирается с необходимой подробностью и полнотой» [31, с. 237].

Теории управления финансами. Единой классификации этих теорий нет. Часто выделяют следующие шесть теорий²⁵.

1. *Чистой текущей стоимости* – следует направлять инвестиции в проекты, суммарный дисконтированный доход от реализации которых будет превышать издержки. Используется положение о стоимостной аддитивности.

2. *Ценообразования опционов.* Опцион – право купить или продать некоторый актив в будущий момент времени T по некоторой цене X . Это новый способ соизмерения доходности и риска при принятии управленческих решений.

3. *Ценообразования основного капитала* – способ оценки необходимого дохода на рискованные активы с помощью разделения диверсифицируемого и недиверсифицируемого риска

4. *Портфеля* – способ оценки портфеля ценных бумаг (и проектов) на основе соизмерения риска и дохода.

5. *Эффективного рынка* – на конкурентных рынках не существует простых способов получать доход, поскольку курсы ценных бумаг быстро и достаточно полно отражают информацию, необходимую для принятия решений участниками рынка, и эта информация свободно доступна всем.

6. *Агентская*, в которой рассматриваются взаимоотношения принципала (доверителя) (например, вкладчика банка) и агента (банка, который размещает средства вкладчика и выплачивает по ним проценты). Здесь возникают вопросы агентских издержек, симулирования агентов и скрытой информации.

В зарубежной финансовой литературе часто можно встретить критику представленных теорий. В частности, стоимостная аддитивность для сложных систем вступает в противоречие с их свойством *эмерджентности*, которое означает, что целевые функции отдельных структурных подсистем, как правило, не совпадают с целевой функцией самой макросистемы. В теории эффективного рынка излишне сильным считается предположение о доступности информации, поскольку известна проблема асимметрии информации, особенно на развивающихся рынках. В других теориях, где используются вероятност-

²⁵ См., например, Синки Дж.-мл. Управление финансами в коммерческих банках. – М.: Catallaxy, 1994. – С. 79–85.

ные методы (ценообразования основного капитала, портфеля, опционов), большую роль играет предположение о нормальном законе распределения случайных величин. Это опять далеко не всегда наблюдается в современных условиях, для которых характерно, скорее, отклонение от этого закона.

Дж. Ф. Вестон, проанализировав историю развития финансовых идей в XX в., пришел к следующим *пяти* выводам:

1) новые шаги в развитии теории всегда были отзвуками экономических, финансовых и общественно-политических проблем соответствующего периода истории;

2) на развитие финансовой мысли оказывали влияние зрелость финансовых рынков, глобализация экономики и возрастающая конкуренция;

3) развитие и/или использование нового инструментария, математических моделей и новых методологических приемов во многом сделали более простой разработку теорий для объяснения финансового поведения;

4) финансовая практика, отражая новые учения с некоторым запаздыванием, давала импульс новым теориям;

5) новые идеи строятся на основах, заложенных в знаниях, накопленных ранее²⁶.

Развитие теории и практики управления финансами в XX в. неотделимо от *финансовых инноваций*. Этот термин разными авторами понимается по-разному. Часто речь идет о новых финансовых продуктах, технологиях и институтах. В более широком смысле речь может идти о каком-то изменении в финансово-кредитной системе.

Здесь нельзя не упомянуть Дж. Финнерти, который, проведя анализ нескольких десятков финансовых инноваций, выделил 11 главных факторов, которые явились стимулом к их появлению. Среди них:

1) налоговые преимущества;

2) снижение операционных издержек;

3) снижение агентских издержек;

4) перераспределение рисков;

5) повышение ликвидности;

6) факторы, связанные с регулированием и законодательством;

²⁶ Weston J. Fr. A (Relatively) Brief History of Finance Ideas // Financial Practice and Education, 1994. – Vol. 4. – № 1. – P. 7–8.

- 7) уровень процентных ставок и их изменчивость;
- 8) уровень цен и их изменчивость;
- 9) академические достижения;
- 10) выгоды за счет улучшения финансовой отчетности;
- 11) технологические достижения и прочие факторы.

Проведя анализ нескольких десятков инноваций, он составил таблицы «инновация – факторы»²⁷.

Теории банковской фирмы. Широко распространен подход к банкам как *финансовому посреднику*, взаимодействующему с *индивидами или институтами*, у которых есть дефицит или избыток средств. Также банк рассматривается как *информационный процессор*, который дает *сигналы* о надежности заемщика, предоставляя ему ссуду. Используется и *теория делегированного мониторинга*.

Эджворт в 1888 г. предложил первую математическую теорию банковского дела. В 1960-е и последующие годы стали активно проводиться исследования, в которых создавались модели (теории), призванные отобразить при помощи математики различные стороны банковской деятельности. Перечислим их.

Монопольная модель банков как многопродуктовых фирм с ценовой дискриминацией.

Модели управления портфелем (активов, пассивов и др.).

Использование линейного программирования для оптимального управления банковскими активами.

Стохастическая модель управления резервами коммерческого банка.

Ресурсная модель в рамках традиционной теории фирмы.

Пространственная модель банковской сферы.

Неоклассическая модель, основанная на теории стоимости.

Банковское дело с точки зрения общего равновесия.

Теория банковских кредитных обязательств.

Динамическая теория банковской фирмы.

Анализ финансового посредничества и делегированного контроля.

Модель поведения банковского портфеля с эндогенной неопределенностью.

²⁷ См.: Finnerty J. D. Financial Engineering in Corporate Finance: An Overview // Financial Management. Winter, 1988. – P. 14–33.

Контрольные вопросы и задания по главе 5

1. В чем состоят предпосылки, сущность и задачи ИСО?
2. Какие три новых течения можно выделить в рамках кибернетического направления?
3. В чем состоят отличительные черты подхода Дж. Форрестера, какова роль его моделей в исследовании вопросов управления предприятиями, городами и миром?
4. Почему машинная имитация стала интенсивно применяться для решения управленческих задач?
5. Как возникла «теория обучающихся организаций», что общего и различного в подходах английских и американских исследователей?
6. Какие этапы прошло направление «управление качеством» и кто из исследователей внес в это направление наибольший вклад?
7. Какие подходы и этапы выделяют разные авторы в исследованиях по стратегическому управлению?
8. Что общего у «10 школ стратегий» Г. Минцберга с соавторами с ранее изученными школами менеджмента?
9. Кого называют «отцом теории бухгалтерского учета»?
10. В чем отличительные черты правовой, психологической, информационной и лингвистической теорий бухгалтерского учета.
11. Назовите известные современные теории управления финансами.
12. Попробуйте кратко охарактеризовать эволюцию теорий банковской фирмы, описанную на с. 148–159.

Глава 6

Отечественная история управленческой мысли

6.1. ЗАРОЖДЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИУМ

Структура главы и используемые источники. В этой главе будет предпринята попытка осветить историю отечественной управленческой мысли до 1991 г. При проектировании структуры было принято во внимание: 1) к настоящему времени многие важные источники представлены в электронной форме и к ним открыт свободный доступ; 2) издано много учебников и учебных пособий, в которых с разной степенью детализации освещены этапы отечественной истории, в том числе народного хозяйства [19], государственного управления [12], предпринимательства [26], хозяйственных реформ XX в. [43] и т. д.; 3) поскольку «никто не обнимет необъятного», то включены фрагменты, которые, по мнению авторов, наиболее полезны и интересны.

Первые три параграфа охватывают период с начала первого тысячелетия до 1960-х гг. Параграф 6.1 посвящен зарождению отечественной ИУМ до монголо-татарского нашествия. Затем в параграфе 6.2 выборочно даны краткие сведения о некоторых примечательных личностях, живших в XVI–XIX вв., и их трудах. Аналогичное краткое выборочное изложение использовано в параграфе 6.3 для первых десятилетий советской власти.

Все три параграфа заключительной части главы привязаны к периоду 1960 – 1980-е гг. Представленный материал явно тяготеет к «новой» школе науки управления, о которой рассказано в параграфе 5 главы 4 данного учебника и в большей или меньшей степени в главе 5. Это сделано не случайно. Первым изобретателем метода линейного программирования, который позволил по-новому подходить к решению управленческих задач, был наш соотечественник Л.В. Канторович. Деловые игры также впервые были разработаны

и внедрены в нашей стране. Когда в 1990-е гг. на полки отечественных книжных магазинов и библиотек хлынула литература по бизнес-планированию, то каждый непредвзятый читатель обнаруживал, что мы уже давно разработали и опробовали более наполненные и гибкие модельные комплексы для расчетов разных планов на уровне субъектов хозяйствования.

Часто новое – это хорошо забытое старое. Так будем вспоминать.

«Повесть временных лет». Давайте зайдём на сайт Института русской литературы (Пушкинский Дом) РАН в раздел «Библиотека литературы Древней Руси» (URL: <http://lib.pushkinskiydom.ru/Default.aspx?tabid=2070>). Перед нами 13 томов. В томе 1 приведен текст «Повести временных лет», о котором во вступлении О.В. Творогова сказано, что это «древнейший из дошедших до нас летописных сводов, повествующий о возникновении Русского государства и первых веках его истории». С текстом источника можно ознакомиться на языке оригинала, использовать вариант с параллельным переводом на современный русский язык, или просмотреть только перевод. Именно последняя возможность будет использована при цитировании этого и других источников из данной библиотеки.

Взгляд быстро пробегает по словам текста на экране монитора, пока не останавливается на арабских цифрах даты: «В год 6360 (852), индикта 15, когда начал царствовать Михаил, стала прозываться Русская земля». Перед этим абзацем идет предание о том, как одни славяне осели по Дунаю, другие осели по Днепру, «те же славяне, которые сели около озера Ильмень, назывались своим именем и построили город, и назвали его Новгородом. ...И так распространился славянский народ, а по его имени и грамота назвалась славянской». Описан «путь из Варяг в Греки», и то, как братья Кий, Щек и Хор «построили город и в честь старшего своего брата дали имя ему Киев. Был вокруг города лес и бор велик, и ловили там зверей, а были люди те мудры и смыслены».

Здесь нельзя не остановиться и не заострить внимание на словах «мудры и смыслены». С одной стороны, ценность мысли подчеркивается во многих произведениях последующих столетий, будь то поучения, трактаты или русские народные сказки. С другой стороны, в истории отчества есть немало примеров, когда важные решения принимались без достаточного осмысления возможных негативных последствий. Сейчас много пишут о переходе к обществу и экономике, основанных на знаниях. Поэтому далее будет показано, что в течение более чем 1000 лет развития на Руси и в России было немало попыток создания и использования знаний во всех областях (в том числе и управлении).

По ряду оценок, в 988 г. на Руси произошло важное событие, которое оказало большое влияние на все стороны жизни общества – принятие христианства. Это произошло в период правления великого князя Владимира I. Ко времени смерти князя в 1015 г. Русь, после череды потрясений, превратилась в одну из сильнейших держав Восточной Европы.

«Поучение Владимира Мономаха». Князь Владимир Всеволодович Мономах (1053–1125) был одним из самых талантливых и образованных русских князей домонгольской поры. Сын дочери византийского императора Константина Мономаха, он, побывав на престоле черниговского и переяславского княжеств, с 1113 г. стал киевским князем. Княжение Владимира – это время усиления Руси. Во многом это произошло благодаря его пропаганде единства Руси и необходимости бескорыстного служения родине. В «Поучении» обращают на себя внимание строки о том, какие качества должен воспитывать в себе каждый человек, в том числе и руководитель: «...Василий учил, собрав юношей: иметь душу чистую и непорочную, тело худое, беседу кроткую и соблюдать слово Господне: “Есть и пить без шума великого, при старых молчать, премудрых слушать, старшим покоряться, с равными и младшими любовь иметь, без лукавства беседуя, а побольше разуметь...”»

Что еще полезного указано в этом поучении? (См. ответ).

Здесь полезно прочитать следующие слова из «Поучения простой чади», которые принадлежат Григорию, епископу Белгорода, жившему в конце XII в.: «Нет человека несчастнее пьяницы: пьяница жизни своей лишается – для загробной жизни он больше чем умер, но жизни и там не сподобится! Пьяница – весь из плоти, весь пороков исполнен и нечистот, пьяница ни о каком благе не помышляет».

«Русская Правда». Этот документ называют сводом правовых основ государственного управления Киевской Руси. В нем приведены сведения об «управленцах» великого князя, о чиновниках местных органов, о мерах защиты их прав, об оплате их услуг. Рассмотрим так называемую «Пространную Правду» первой трети XII в., которая представляла собой вторую кодификацию писаного русского права. Древнерусские юристы включали в ее состав законы, разные по времени и по происхождению.

Предлагается провести самостоятельное изучение этого важнейшего документа по следующему плану.

1. Откройте электронный вариант документа по адресу <http://lib.pushkinskijdom.ru/Default.aspx?tabid=4947> .

2. Прочитайте документ, обращая внимание на незнакомые слова и находя их значение в словарях или энциклопедиях. Например, в Википедии находим:

«Тиун – в Киевской Руси название княжеского или боярского управляющего, чиновника».

3. Сгруппируйте статьи по следующим признакам: административно-правовые понятия, гражданские правоотношения, вопросы займа, взаимоотношения купцов и предметы торговли и т.п.

4. Сопоставьте «Русскую Правду» с другими законами государств древности, которые были изучены ранее.

Один из вариантов ответа приведен в конце данного параграфа.

«**Литература трагического века в истории России**». Приведенная фраза является заголовком вступления, которым предварил академик Д.С. Лихачев том 5 «Библиотеки литературы Древней Руси». В главе 2 на примерах из истории Древнего Египта и Древнего Китая было показано, что центробежные тенденции могут отрицательно сказываться на судьбе некогда мощных государств. Так произошло и с Древней Русью, которую в начале XIII в. раздирали междоусобицы князей, хотя над югом страны нависла туча татаро-монгольских полчищ.

«Повесть о взятии Царьграда крестоносцами в 1204 году» уже содержала предупреждение: «Вот так и погибло царство богохранимого города Константинова и земля Греческая из-за распрей цесарей». Но в 1218 г. рязанский князь Глеб Владимирович и его брат Константин пригласили к себе князей – своих ближайших родственников со свитами, и всех злодейски убили. Об этом свидетельствует «Рассказ о преступлении рязанских князей».

В 1223 г. состоялась первая битва с татаро-монголами на р. Калке. Она закончилась поражением русских войск, которые действовали несогласованно. Одним из главных виновников поражения автор повести о Калкской битве считает киевского князя Мстислава, который не помог другим русским князьям при бегстве половцев. В 1237 г. войска под предводительством хана Батыя вновь вторглись на русскую землю. И вновь ни владимирские, ни черниговские князья не пришли на помощь рязанским князьям, когда войска Батыя подошли к пределам Руси и вторглись в Рязанское княжество. Затем настал черед Владимира и других городов русских. В 1240 г. пал Киев.

Ответы на задания в 6.1.

1. «... Не свиреповать словом, не хулить в беседе, не смеяться много, стыдиться старших, с нелепыми женщинами не беседовать, глаза держать книзу, а душу ввысь, избегать суеты; не уклоняться учить увлекающихся властью, ни во что ставить всеобщий почет. Если кто из вас может другим принести пользу, от Бога на воздаяние пусть надеется и вечных благ насладится».

2. Ст. 3–7, 11–17 – об ответственности за убийство представителей княжеской администрации и других лиц. Ст. 47–52 – гражданские правоотношения, вопросы займа, взаимоотношения купцов и предметы торговли. Ст. 53–66 – долговые обязательства, формы ответственности за нарушение договорных обязательств. Ст. 67–73, 75–85 – социальные отношения в феодальных вотчинах. Ст. 90–95, 98–106 – вопросы наследства. Ст. 74, 86–89, 96–97, 107 – обеспечение деятельности княжеского судебно-административного аппарата, пошлыны, штрафы, вознаграждения разных лиц (в том числе строителей, сборщиков налогов).

6.2. ОТЕЧЕСТВЕННАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МЫСЛЬ В XIV–XIX вв.

Примечательные лица и источники XVI–XVI вв. В результате монголо-татарского нашествия Русь была вынуждена выплачивать Золотой Орде большую ежегодную дань. Унизительной была и вассальная зависимость, когда русские князья вынуждены были получать в Орде ярлык (грамоту) для подтверждения своих полномочий. Все более настоятельной потребностью становилось объединение русских княжеств. Со времен Ивана Калиты (1325–1340) центром объединения становится Московское княжество. Присоединение новых земель и княжеств к Москве значительно расширяло сферу управления и требовало замены системы кормления, которая была зафиксирована в «Русской Правде», специальных органов губного (волостного) и земского управления. Необходимыми элементами новой системы стали грамоты наместничьего управления, губные и земские грамоты.

Двинская грамота 1397 г. имеется в свободном доступе в Интернете. Она утверждена «князем великим Василием Дмитриевичем всея Руси» и фиксирует вхождение в состав Московского государства Двинской земли (с городами Устюг, Вологда, Кострома), которая в результате восстания на некоторое время «отложилась» от Новгорода. Грамота включает 16 статей. В ней, в частности, отмечено, что наместниками в Двинской земле могут быть назначены не только московские, но и двинские бояре. Ст. 13 дает право местному населению обращаться с жалобой к великому князю в случае злоупотреблений наместников. Ст. 14 устанавливает размеры пошлын при торговле на территории Двинской земли. Ст. 16 освобождает двинских купцов от всех пошлын при торговле в Московском княжестве.

Во время правления Ивана III Васильевича (1462–1550) произошло объединение значительной части русских земель вокруг Москвы, которая стала

центром общерусского государства. Было достигнуто окончательное освобождение страны из-под власти ордынских ханов. Принятие в 1497 г. общерусского Судебника (*ознакомьтесь с текстом*) было важно для укрепления политического единства страны путем унификации законодательства. Подобный единый кодекс еще не существовал даже в некоторых государствах Европы. Был проведен ряд реформ, заложивших основы поместной системы землевладения. Сбор податей в государственную казну стал осуществляться централизованно. Податной единицей обложения стала «соха», т. е. семья, состоящая из двух работающих членов. Развивались ремесла, горнодобывающая промышленность, пушечное литье и др. Московский государь активно вел внешнюю торговлю, забрав в свои руки ее организацию и регламентацию. Это также способствовало объединению всех княжеских земель вокруг Москвы.

◆? В каких статьях Судебника 1497 г. записано об оплате услуг, предоставляемых представителями органов государственного управления? Что записано о возврате займа, полученного купцом?

В связи с торговлей важно упомянуть сочинение Афанасия Никитина «Хождение за три моря» (1466–1472) (*ознакомьтесь с текстом*).

◆? Считается, что в этом источнике дано первое в европейских письменных памятниках экономико-географическое описание Индии, ее природы, населения, городов, хозяйства, торгов, товаров, цен, таможенных сборов, торговых путей, дорог, международных торговых связей. Приведите примеры из текста источника, подтверждающие пункты этой оценки.

С конца XV и в течение XVI в. в России происходит борьба вокруг монастырского землевладения. Эту борьбу вели еретики, которых поддерживали социальные низы городов: посадские люди (ремесленники, мелкие торговцы), крестьяне. Поскольку бояре-вотчинники активно выступали против централизации государства, то, для того чтобы отвести удары от вотчин, они стремились направить царскую политику захвата земель для нужд поместного дворянства в сторону монастырских владений, против стяжательства сторонников монастырского землевладения – монахов, использования монастырских привилегий на землю и труд крепостных крестьян. Основоположником движения *нестяжателей* был Нил Сорский (1433–1508), постригшийся в монахи боярский сын, написавший в ските на реке Соре ряд сочинений. В частности, в «Предании ученикам» (*ознакомьтесь с текстом*) он писал: «Истинное отдаление от всякого вещелюбия не только состоит в том, чтобы не иметь имения, но и не желать приобрести оное, и это нас наставляет к душевной чистоте».

К числу «нестяжателей» относят и Сильвестра (начало XVI в. – ок. 1566), выходца из новгородской зажиточной торгово-промышленной среды, который

стал протопопом придворного Благовещенского собора в Кремле и одним из деятельных молодых сподвижников Ивана IV Грозного. Сильвестр был противником церковных владений, отстаивал сильную государственную власть – единодержавие, являлся сторонником усиления позиций возвышающегося в России дворянства. Ему приписывают авторство одной из двух известных редакций «Домостроя» (*ознакомьтесь с текстом источника*).

◆ ? 1. Кто еще, кроме хозяина, помогает ему управлять домашним хозяйством? 2. Почему историк В.О. Ключевский писал, что поскольку древнерусское слово «строй» имеет и значение «наука», то «Домострой» состоял из трех наук? 3. Какие названия и цитаты из источника можно привести в подтверждение тезиса о том, что «Домострой» характеризует управленческую мысль России XVI в.? 4. Какие статьи можно отнести к управлению запасами и маркетингу? 5. Какие статьи посвящены учету и контролю и вознаграждениям за работу? 6. В каких статьях изложены рекомендации по работе с персоналом?

Еще одним подтверждением активного участия представителей церкви в обсуждении вопросов управления государством является трактат *Ермолая-Еразма* (середина XVI в.) «Благо хотящим царем правительница и землемерие». Его автор предлагал: 1) объединить многочисленные крестьянские повинности в единый натуральный оброк в размере 1/5 продуктов земледельческого или промыслового труда крестьян; 2) провести землемерную реформу (укрупнение землемерной единицы – замена четверти квадратной верстой) при отсутствии собственной барской запашки; переселить помещиков в города, чтобы их быстрее можно было мобилизовать в случае необходимости; 3) дворянам за службу давать только землю без дополнительного денежного вознаграждения (при этом высший надел не должен превышать низший более чем в 8 раз); 4) удовлетворять потребности служилых людей и казны в деньгах исключительно путем реализации на городских рынках избыточных продуктов; 5) пополнять царскую казну за счет отчуждения 1/5 доли продуктов, получаемых крестьянами на землях, отводимых специально для казны.

Отечественную ИУМ XVI в. можно завершить воззрениями Ивана Грозного (1547–1584). О них можно сделать выводы по царскому Судебнику 1550 г. (*ознакомьтесь с текстом*), многим указам, уставным и таможенным грамотам, а также по литературным произведениям, из которых наибольшее значение имеют послания царя князю А. М. Курбскому (1564), английской королеве Елизавете (1570) (см. <http://lib.pushkinskiydom.ru/Default.aspx?tabid=8867>).

Выделяют следующие мероприятия царя в сфере экономики и управления: 1) законодательное закрепление связи военной службы государству с землевладением; 2) перераспределение земли между вотчинниками согласно

степени и значению государственной службы владельца; 3) установление права беспошлинной торговли английских купцов в России (в надежде расширения внешней торговли; заметим, что, достигнув цели, Иван IV отменил это право, ввел хлебную монополию, запретил вывоз денег и благородных металлов за рубеж); 4) всячески возвышал богатое купечество, привлекал его к участию в деятельности Земского собора; 5) изменил налоговую систему, отменил систему «кормлений», вместо «кормлений» был установлен определенный сбор, передаваемый местными властями в государственную казну; 6) вместо разнообразных единиц податного обложения Иван IV ввел единую для всей страны так называемую большую московскую соху – земельную площадь, подлежащую податному обложению (размер устанавливался с учетом качества земли и ее владельца; 7) в области кредитных отношений законодательство Ивана IV преследовало цель искоренить кабальные отношения между ростовщиками и заемщиками; 8) провел реформу монетной системы путем строгого установления веса денежных единиц, что помогло очистить денежное обращение от поддельных и неполноценных монет.

Отечественная ИУМ в XVII – начале XVIII в. В этом подразделе будет дана краткая характеристика вклада в ИУМ четырех лиц.

Ю. Крижанич и его «Политика». Ознакомьтесь с электронной или печатной версией произведения. Ответьте на следующие вопросы.

◆ ? 1. Какие доходы государства можно считать хорошими, а какие – «дурными»? 2. Как следует организовать внешнюю торговлю? 3. Какие рекомендации дает Ю. Крижанич относительно развития внутренней торговли? 4. Что надо делать для развития отечественного ремесла и земледелия? 5. В чем сущность рассуждений автора о мудрости и знаниях?

А.Л. Ордин-Нащокин (1605–1680) и Новоторговый устав 1667 г. С точки зрения управленческой мысли, деятельность и многочисленные предложения А.Л. Ордина-Нащокина интересны следующим.

1. Заимствовать у Запада то, в чем он сильнее, и что будет пригодно для российских условий. 2. Надо расширить свободу в принятии решений руководителями низших звеньев и исполнителями. 3. Став в 1665 г. воеводой, предложил местному посадскому обществу проводить в Пскове ежегодно две международные беспошлинные двухнедельные ярмарки, причем кроме местных посадских людей никто другой торговать с иностранцами не имел права. 4. Выдавать ссуды «маломочным купцам» Пскова и провести ряд соответствующих организационных мероприятий для того чтобы уменьшить спекулятивную деятельность зарубежных купцов. 5. Установить свободную продажу вина с оплатой пошрины в местную казну из расчета 2 деньги с рубля

(т. е. 1 %), но «если же кто станет торговать напитками больше, чем другими товарами, на тех брать с рубля по гривне» (т. е. 10 %). 6. Расширить выборность при организации местного управления. 7. Показывал лично пример эффективного руководства. 8. Был главным автором и редактором Новоторгового устава 1667 г. 9. Принимал активное участие в организации бумажного и других производств.

◆? Есть мнение, что статьи Новоторгового устава проникнуты духом протекционизма. Из каких статей это видно?

Петр I и его реформы. Обычно выделяют пять наиболее крупных управленческих реформ императора и «самодержца всероссийского»: 1) преобразования в центральном и местном управлении; 2) развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств; 3) содействие развитию сельского хозяйства; 4) укрепление финансовой системы; 5) активизация развития внешней и внутренней торговли.

◆? Ознакомьтесь с документом «Генеральный регламент» от 28.02.1720 и сжато ответьте на вопросы: 1) какие были учреждены государственные коллегии; 2) в чем преимущество коллегий (по регламенту); 3) какие выделены должности в коллегиях; 4) как должна быть организована работа коллегий; 5) какие поощрения и наказания предусмотрены в зависимости от отношения к работе?

И. Т. Посошков и его «Книга о скудости и богатстве» (ознакомьтесь с текстом книги). Найдите высказывания и предложения автора о следующем.

1. Правовые аспекты управления. 2. Взаимосвязи благополучия и согласованных действий. 3. Поощрение нововведений. 4. Оплата труда. 5. Экспорт и импорт продукции. 6. Развитие отечественной промышленности. 7. Развитие внешней и внутренней торговли. 8. Деньги. 9. Образование.

М.В. Ломоносов и его вклад в развитие управленческой мысли. В различных энциклопедиях достаточно подробно освещена роль нашего гениального соотечественника в развитии таких наук, как химия, физика, геология, география, филология, история, металлургия. С сайта <http://lomonosov300.ru> можно скачать полное собрание его сочинений в 10 томах и отдельные письма и работы. Обратите внимание на документы, приведенные в двух последних томах. В них есть ряд проектов, докладных записок, писем и т.п., при чтении которых М.В. Ломоносов предстает как организатор науки, образования и производства, который видит взаимосвязь макро- и микровопросов.

В «Записке о необходимости преобразования Академии Наук. 1758–1759» он пишет: «Для желаемого произведения предприемлемых важных учреждений должно полагать и предписывать себе неложные правила, дабы не под-

вергнуть себя каким преткновениям, не пропустить ничего нужного и не ввести бесполезного или еще и вредного. Учреждение имп. Академии Наук простирается не только к приумножению пользы и славы целого государства, но и к приращению благополучия всего человеческого рода, которое от новых изобретений происходит и по всему свету расширяется, о чем внешние академии довольно свидетельствуют».

Далее он не боится дойти до детального анализа штатного расписания Академии и оплаты труда отдельных категорий.

Или возьмите том 5, в котором собраны труды по минералогии, металлургии и горному делу. Здесь не только имеются рассуждения о свойствах отдельных минералов, но и конкретные рекомендации и просьбы к заводчикам, как собрать, упаковать, описать и переслать в Санкт-Петербург образцы минералов для составления общей системы минералогии российской.

В нынешнюю эпоху преобразований в системе российского высшего профессионального образования можно еще раз обратиться к осмыслению разработки и реализации одного из великих проектов М.В. Ломоносова: учреждению Московского университета и гимназии. И опять поражаешься системности и продуманности проделанной работы, которая включала в себя разработку регламентов, уставов, инструкций, учебных планов и программ.

Конспективно об отечественной ИУМ от «Наказа» Екатерины II до 1917 г. В «Наказе комиссии о сочинении нового Уложения» (1785) в главе XIV Екатерина II дала определение *среднему роду людей*, т. е. предпринимателям. Указы 1766–1767 гг.: всем, у кого есть средства, заводить текстильные и другие мануфактуры «не испрашивая дозволения начальства».

П.И. Рычков (1712–1777) и М.Д. Чулков (1743–1793) – идеологи купечества.

Павел I (1754–1801) – учредил в пяти городах империи эсконтные конторы, призванные кредитовать внешнеторговые предприятия купечества.

М.М. Сперанский (1772–1839) – ряд проектов и реформ государственного управления.

Александр I (1777–1825) – манифест «О даровании купечеству новых выгод» (1807) – провозглашение поддержки акционерного дела в России.

А.П. Шапов (1831–1876) – идеи «рациональности» и «реалистичности» в управлении экономикой, базирующихся на познании и применении в практике объективных «естественнонаучных закономерностей» (см. «Реализм в применении к народной экономии», 1866).

Н.В. Шелгунов (1824–1891) – работы по проблемам государственного вмешательства в экономику, организации государственного хозяйства.

Н.Г. Чернышевский (1828–1889) – дал оценку границ правительственного вмешательства в экономику в трактате «Очерки из политической экономии (по Миллю)».

П.П. Лавров (1823–1900) – проблемы управления государством и проект программы действий по организации экономического обеспечения народа, совершившего крестьянско-пролетарскую революцию.

И.И. Янжул (1846–1914) – экономист и статистик, педагог, основатель современной финансовой науки в России, инициатор создания государственной фабричной инспекции.

В.В. Ивановский (1854–1926) – профессор, создал и читал курс «Учение о внутреннем управлении». В качестве четырех «физических» функций выделял управление народонаселением и здравоохранением, регулирование отношений с материальным миром и социальных отношений. Еще выделял 10 «духовных» функций.

Д.И. Пихно (1853–1913) – профессор Киевского университета, автор одного из первых учений «Организация производства».

И.А. Вышнеградский (1831–1895) – ученый, основоположник теории автоматического регулирования, автор «Проекта общего нормального плана промышленного образования» (1886), в 1887–1892 гг. – министр финансов.

С.Ю. Витте (1849–1915) – министр финансов (1892–1903) и Председатель совета министров Российской империи (1905–1906). После окончания университета в 1870 г. проявил себя способным управленцем на разных должностях на железнодорожном транспорте. В феврале–августе 1892 г. – министр путей сообщения. Активно участвовал в разработке нового таможенного тарифа России (1881). Стоял во главе денежной реформы 1897 г., обеспечившей страну устойчивой валютой до 1914 г.

6.3. ОТЕЧЕСТВЕННАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МЫСЛЬ В ПЕРВЫЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ СОВЕТСКОЙ ВЛАСТИ

В.И. Ленин, значение его трудов, первые декреты и мероприятия советской власти. Понимание особенностей управления на всех уровнях в нашей стране в советский период невозможно без знакомства с трудами тех мыслителей и деятелей, которые стояли у истоков преобразований, которые начались с октября 1917 г. В первую очередь – это труды В.И. Ленина, которые входят в состав полного собрания сочинений и которые в электронной форме каждый желающий может скопировать на свой компьютер. Также

каждый желающий может ознакомиться с первыми декретами советской власти, относящимися к экономике и управлению.

◆? Ознакомьтесь с декретами: «О земле», «Об образовании Рабочего и Крестьянского правительства», «Об уничтожении сословий и гражданских чинов», «О рабочем контроле», «Об отмене права частной собственности на городские недвижимости», «О национализации банков», «О запрещении сделок с недвижимостью», «О страховании на случай болезни», «О прекращении платежей по купонам и дивидендам», «Об аннулировании государственных займов», «Об аннулировании акционерных капиталов бывших частных банков». В чем заключаются принципиальные различия механизмов управления периода Российской империи и того, который определен декретами советской власти?

В 1920-е гг. теоретические основы науки управления, понимаемой широко – от управления всем народным хозяйством до руководства отдельными предприятиями – развивали такие крупные ученые, как А. Богданов, А. Чаянов, Н. Кондратьев, С. Струмилин, А. Гастев.

А.А. Богданов и «Всеобщая организационная наука» («Тектология»). Русский мыслитель и общественный деятель, ученый и писатель А.А. Богданов (Малиновский) (1873–1928) – автор многих произведений по проблемам философии, социологии, экономики и культуры.

В труде «Всеобщая организационная наука. Тектология» (1913–1922) он выдвинул идею создания науки об общих законах организации, т. е. тектологию, выступив одним из пионеров системного подхода в современной науке. В ряде новейших исследований советских и зарубежных авторов отмечается, что некоторые положения тектологии предвосхитили идеи кибернетики (принцип обратной связи, идея моделирования и др.). Назовем основные подходы в организационной теории по Богданову.

1. Исходный пункт тектологии – признание необходимости подхода к изучению любого явления с точки зрения его организации.

2. Принять организационную точку зрения – значит изучать любую систему с точки зрения как отношений всех ее частей, так и отношений ее как целого со средой, т. е. со всеми внешними системами.

3. Законы организации систем едины для любых объектов, самые разнообразные явления объединяются общими структурными связями и закономерностями.

4. В соответствии с организационной точкой зрения мир находится в непрерывном изменении, все – суть изменения, действия и противодействия.

5. Среди множества организационных форм есть два универсальных типа систем – *централистический* (эгрессия) и *скелетный* (дегрессия).

6. Основные организационные механизмы – механизмы формирования и регулирования систем – подвергаются специальному анализу. К формирующим механизмам относятся *конъюгация* (соединение комплексов), *ингрессия* (вхождение элемента одного комплекса в другой) и *дезингрессия* (распад комплекса).

Н.Д. Кондратьев – основоположник теории «больших циклов конъюнктуры». Н.Д. Кондратьев (1892–1938) после окончания юридического факультета Петербургского университета работал на кафедре экономики и статистики. С 1918 г. преподавал в Кооперативном институте и Сельскохозяйственной академии им. Тимирязева. В 1920–1923 гг. работал начальником управления сельскохозяйственной экономики и политики в Наркомземе. Основатель и директор Института конъюнктуры (1920–1928).

Изучая обратимые процессы, Н.Д. Кондратьев выделял колебания экономической активности с различным периодом – менее года (сезонные), три с половиной года, торгово-промышленные циклы в 7–11 лет и, наконец, большие циклы конъюнктуры – 50–60 лет. Такая классификация, в настоящее время общепринятая в мировой экономической литературе, в то время еще только завоевывала признание. Описывая специфику развития циклических процессов, ученый сформулировал в этих работах гипотезу о существовании *больших циклов конъюнктуры*.

Интерес Н.Д. Кондратьева к проблеме долговременной периодичности объяснялся прежде всего стремлением создать универсальную концепцию, охватывающую все виды циклических колебаний и пригодную для построения как кратко-, так и долгосрочных прогнозов развития экономики. В статье «Большие циклы конъюнктуры» и в докладе «Большие циклы экономической конъюнктуры», сделанном в Институте экономики РАНИОН в 1926 г., Н.Д. Кондратьев подкрепил гипотезу о существовании долговременной циклической общирным фактологическим и статистическим материалом, применив новые для того времени статистические методы анализа временных рядов. Он пришел к выводу, что долговременные колебания в экономике носят регулярный, циклический характер. Он выделил комплекс социально-экономических процессов, развитие которых, по его мнению, характеризуется долговременной периодичностью, и предположил наличие внутренней связи между ними. Речь идет о неравномерности научно-технического прогресса и процесса накопления капитала, о скачкообразных изменениях в технологической структуре производства и условиях денежного обращения, о нарастании

и ослаблении общественно-политических процессов и процесса вовлечения новых стран в систему мирового капиталистического хозяйства.

А.В. Чаянов и его подход к изучению крестьянских хозяйств. А.В. Чаянов (1888–1937) в 1911 г. получил диплом ученого-агронома и был оставлен на работу в Московском сельскохозяйственном институте. В 1915 г. ему было присвоено звание адъюнкт-профессора. Преподавательскую и исследовательскую деятельность сочетал с участием в кооперативных и общественных организациях. В 1921–1923 гг. – член коллегии Наркомзема РСФСР и его представитель в Госплане РСФСР. В 1922–1925 гг. А.В. Чаянову удалось построить целостную теорию организации крестьянского хозяйства. Ядром рассматриваемой книги стала концепция организационного плана. Структура плана: от выбора направления хозяйства – к планированию его отдельных отраслей и факторов, наконец, к подготовке балансов труда и денежных средств. Автору впервые удалось связать воедино все аспекты внутрихозяйственного планирования мелких сельскохозяйственных предприятий. Чуть позже он модифицирует эту схему в применении к крупным сельскохозяйственным предприятиям, создаваемым в засушливых и целинных районах.

А.В. Чаянов указал на превращение форм цен, процента и ренты в крестьянском хозяйстве и воздействие их на внутренний строй некапиталистической формы производства. Выяснив меру «погруженности» семейно-трудового производства в народное хозяйство, А.В. Чаянов нащупывает динамику вовлечения крестьянских хозяйств в общий оборот. Им оказывается, по мнению автора, механизм «кооперативной коллективизации», осуществляемой на строго добровольной, постепенной основе и строго стимулируемой государством.

В 1928–1929 гг. А.В. Чаянов и его коллеги по НИИСХЭ выпустили труды, подводящие итоги изучения проблем себестоимости и ценообразования в сельском хозяйстве. Традиционный метод калькуляции поденных и сдельных зарплат был лишь отчасти приемлем: наемный труд в крестьянских хозяйствах применялся в очень незначительных размерах, к тому же подобный счет скрадывал влияние рентного фактора. А. В. Чаянов пошел по другому пути (и в этом состояла «изюминка» его метода): в качестве показателя оплаты труда он взял семейный бюджет крестьянина за вычетом доходов от промыслов. Таким образом, труд оценивался по стоимости воспроизводства рабочей силы крестьянина, с учетом рентной составляющей себестоимости.

А.К. Гастев и «Социальная инженерия». А.К. Гастев (1882–1939) был активным деятелем революционного и рабочего движения в России, неоднократно подвергался арестам и ссылкам. За его плечами – не только революци-

онный, но и огромный производственный опыт: слесарь на заводах России и Франции (где окончил Высшую школу социальных наук), а после Октября – один из руководителей на предприятиях Москвы, Харькова и Горького. С 1921 по 1938 г. возглавлял Центральный институт труда (ЦИТ) в Москве. Основная заслуга Гастева заключается в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки – социальной инженерии («социального инженеризма»), соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики. Под его руководством на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства, по методикам ЦИТа подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультантов по управлению и НОТ. Значителен его вклад в разработку идей кибернетики и общей теории систем. Разработки Гастева получили мировое признание, они изучаются в США, Англии, Франции и других странах.

Разработанная коллективом ЦИТ концепция, названная А.К. Гастевым *концепцией трудовых установок*, включала в себя три главных, органически взаимосвязанных направления: *теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места; методику рационального производственного обучения; теорию управленческих процессов*. Важно отметить, что концепция ЦИТ была многогранна, она в комплексе охватывала сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики. Более того, она содержала в себе в зародыше основы таких наук, как кибернетика, инженерная психология, эргономика, праксеология, которые получили признание и начали широко развиваться в последующие годы. Не случайно сами авторы называли свою концепцию «технобиосоциальной».

В основе подхода лежала идея так называемой «узкой базы», суть которой заключалась в том, что всю работу по научной организации труда и управления следует начинать с упорядочения труда отдельного человека, кем бы он ни был – исполнителем или руководителем. В основу управленческих принципов Гастева заложена идея постоянного совершенствования системы. Этот принцип органично связан с другим: *внедрение должно быть делом внутренней эволюции самого производства, а не привнесением науки извне*. Самое трудное, считал Гастев, раскрыть рабочему законы технологии выполнения его работы, заставить его самого изучить эти законы и овладеть ими на практике.

Конструктивизм Н.А. Витке и принципы планирования С.Г. Струмилина. *Н.А. Витке* был крупным организатором движения за научную организацию труда в СССР. Опираясь, с одной стороны, на идеи Ф.Тейлора, А.Файоля, Г.Форда и других представителей классической школы, а с другой – на собственные гуманистические идеи об управлении, он создал *концепцию*

использования природы человеческого фактора в организации в конце 1920 – начале 1930-х гг. Таким образом, его концепция опередила взгляды Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, легшие в основу доктрины «человеческих отношений». По убеждению Н.А. Витке, существо организационно-административной работы состоит в создании *благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах*, в создании так называемого «духа улья». Руководитель любого ранга, по мнению Витке, должен четко распределять обязанности, определять цели и функции, координировать и контролировать подчиненных, но не случайно подобранных, а целесообразно сконструированных. Поэтому руководители называются у него социальными инженерами и социальными техниками.

Струмилин (Струмилло-Петрашкевич) С.Г. (1877–1974) – видный советский экономист, статистик, историк, социолог; под его руководством разработана первая в мире система материальных балансов; автор одного из методов построения индекса производительности труда, так называемого индекса Струмилина; один из авторов планов индустриализации СССР. Автор более 700 работ в области экономики, статистики, управления народным хозяйством, планирования, демографического прогнозирования, политэкономии социализма, экономической истории, научного коммунизма, социологии, философии. По его мнению, жестким условием планирования является примат целевых установок и подчиненное им значение научных исследований действительности. В концепции плановой экономики Струмилина доминирует явно выраженное централизованное, директивное начало. С.Г.Струмилин, как и А.К. Гастев, подробно рассматривал социологические факторы трудового поведения работников, ориентировался при этом на народнохозяйственный уровень. Книга С. Струмилина «Богатство и труд», написанная еще до революции, к 1918 г. выдержала четыре издания. В 1920-е гг. он активно участвует в исследовании наиболее актуальных проблем социологии труда.

6.4. ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКАЯ ШКОЛА

В.В. Леонтьев и анализ «затраты–выпуск». В.В. Леонтьев (1905–1999) вырос в Петрограде. В 1923–1924 гг. сделал попытку представить в цифрах анализ баланса народного хозяйства СССР. Ученый показал, что коэффициенты, выражающие связи между отраслями, достаточно стабильны и их можно прогнозировать. В 1925 г. завершил изучение философии и социологии в Ленинградском университете. Позже изучал экономические науки в Берлине и за

диссертацию «*Круговорот экономики*» получил докторскую степень. С 1931 г. стал жить и работать в США. В 1930-е гг. применил метод анализа межотраслевых связей с привлечением аппарата линейной алгебры для исследования экономики США. Метод стал известен под названием «затраты–выпуск». В годы Второй мировой войны под его руководством была построена матрица «затраты–выпуск» для экономики Германии. Эта матрица использовалась для выбора целей при бомбардировке территории Германии авиацией союзных войск. Аналогичный баланс для СССР, разработанный Леонтьевым, использовался властями США для принятия решения об объемах и структуре ленд-лиза. В 1973 г. стал лауреатом Нобелевской премии по экономике.

Л.В. Канторович и оптимальное распределение ресурсов. Л.В. Канторович (1912–1986) окончил математический факультет Ленинградского университета в 1930 г. В 22 года стал профессором университета. В 1935 г. ему была присвоена степень доктора физико-математических наук без защиты диссертации.

В 1937 г., решая задачу загрузки оборудования для производства фанерного шпона, Л. В. Канторович создал метод «разрешающих множителей». Этот метод оказался полезным при решении многих задач, связанных с наилучшим использованием ограниченных ресурсов. В 1939 г. была издана его брошюра «Математические методы организации и планирования производства», в которой был описан новый метод и примеры его возможных приложений. Эта работа ознаменовала появление линейного программирования.

С 1960 г. Л. В. Канторович стал работать в Сибирском отделении АН СССР, где создал и возглавил математико-экономическое отделение Института математики СО АН СССР и кафедру вычислительной математики Новосибирского государственного университета (НГУ). В 1962 г. был избран академиком АН СССР по отделению математики. За разработку метода линейного программирования и экономических моделей в 1965 г. удостоен Ленинской премии (совместно с академиком В.С. Немчиновым и профессором В.В. Новожиловым).

За рубежом решение задачи линейного программирования при помощи симплекс-метода было найдено позже. Это сделал американский математик Дж. Данциг в 1947 г. В 1975 г. Л.В. Канторовичу и американскому ученому Т. Купмансу была присуждена совместная Нобелевская премия по экономике «за вклад в теорию оптимального распределения ресурсов».

В.С. Немчинов как один из основоположников отечественного экономико-математического направления. В.С. Немчинов (1894–1964), академик АН СССР (1946), лауреат Сталинской и Ленинской премий. В 1917 г. окончил

экономическое отделение Московского коммерческого института. Занимал ряд руководящих должностей в органах статистики. В начале 1940 г. возглавил впервые учрежденный сектор статистики Института экономики АН СССР. В 1958 г. организовал первую в стране лабораторию экономико-математических исследований АН СССР. На ее базе в 1963 г. был создан Центральный экономико-математический институт АН СССР (сейчас ЦЭМИ РАН). Создатель и главный редактор журнала «Экономика и математические методы» (1963). Основатель и заведующий кафедрой математических методов анализа экономики экономического факультета МГУ (1962–1964). Известен своими работами в области теории и практики статистики (вопросы социальной и экономической структуры общества, вопросы теории статистического наблюдения, разработка методов объективного измерения и анализа массовых хозяйственных явлений), проблем развития производственных сил и структуры общественного производства, методологии изучения производительности труда, разработки моделей планового хозяйства, экономической оценки. Под его руководством были возобновлены прерванные с 1920-х гг. работы по межотраслевому балансу.

В. С. Немчинов одним из первых поставил и решил теоретические вопросы экономической кибернетики, эконометрии, применения методов математического моделирования и вычислительной техники в экономических исследованиях (монография «Экономико-математические методы и модели»). Он разработал модели расширенного воспроизводства, статистическую модель общественного разделения труда. В 1961 г. возглавил Научный совет по применению математических методов и электронной вычислительной техники в экономических исследованиях и планировании и Научный совет по комплексной проблеме «Научные основы планирования и организации общественного производства» АН СССР.

Работы в СССР по экономико-математическому моделированию и управлению на макро- и мезоуровнях в 1960–1980 гг. С начала 1960-х гг. в нашей стране разворачиваются работы по созданию экономико-математического инструментария для анализа экономических процессов и решения управленческих проблем на различных уровнях иерархии: народнохозяйственном, отраслевом и территориальном, производственных объединений и предприятий. Отличительной чертой отечественного опыта была тесная взаимосвязь науки, практики управления и высшего профессионального образования. Это

особенно ярко проявилось в создании (1957) и последующей деятельности Сибирского отделения АН СССР под руководством академика М.А. Лаврентьева.

Рассмотрим наиболее важные разработки, двигаясь от макроуровня к микроуровню, базируясь на книгах А.Г. Аганбегяна [1], А. Н. Гранберга [7] и других источниках [25].

Комплекс макромоделей планирования. Создан в ЦЭМИ АН СССР совместно с Главным вычислительным центром при Госплане СССР. Представляет собой многоцелевую человеко-машинную систему взаимосвязанных моделей перспективного народнохозяйственного планирования.

Модель прогнозирования темпов и пропорций развития народного хозяйства для подготовки средне- и долгосрочных прогнозов. Разработана в Научно-исследовательском экономическом институте при Госплане СССР. Модель включает: производственные функции, балансы продукции и основных фондов, эконометрические зависимости отдельных структурных элементов конечного продукта и потоков продукции, функции ввода и выбытия основных производственных фондов и т. д.

Модель системы макроэкономических показателей, созданная в Институте экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения АН СССР (ИЭиОПП), была предназначена для анализа вариантов темпов роста макропоказателей с учетом взаимодействующих факторов, изучения целесообразных сочетаний интенсивных и экстенсивных факторов роста, определения эффективности различных программ осуществления капитальных вложений, оценки влияния нормы производственного накопления на темпы и пропорции экономического роста и т. д.

Система моделей оптимального территориально-производственного планирования. Первоначальный ее вариант был предложен А. Г. Аганбегяном в 1962 г. и в течение продолжительного периода разрабатывался в ИЭиОПП СО АН СССР. Система моделей включает блоки: А – группу моделей сводного народнохозяйственного планирования («точечные» модели народного хозяйства); В – группу моделей территориального народнохозяйственного планирования («пространственные» модели народного хозяйства); С – подсистему моделей планирования многоотраслевых комплексов и отдельных отраслей; D – подсистему моделей регионального планирования (модели республик и регионов, областей, территориально-производственных комплексов, промышленных узлов и т. д.); E – модели производственных объединений и предприятий (главным образом как генераторы информации для моделей более высокого уровня).

Специализированные комплексы моделей в предплановых исследованиях. Разрабатываемые в ИЭиОПП СО АН СССР проекты СИРЕНА (СИнтезРЕгиональных и НАроднохозяйственных Решений) и СОНАР (Согласование Отраслевых и НАроднохозяйственных Решений) использовались при разработке многовариантных прогнозов, разделов Комплексной программы научно-технического прогресса, оценке народнохозяйственных последствий осуществления крупных производственных, социальных, научно-технических программ. Более детальное исследование проблем крупных регионов и многоотраслевых комплексов осуществляется с помощью специализированных оптимизационных межрегиональных и межотраслевых моделей (ОМММ). С 1971 г. в ИЭиОПП СО АН СССР при участии ряда отраслевых институтов проводились экспериментальные расчеты по оптимизации отраслевых производств на основе динамической модели межотраслевого баланса (ДММБ), оптимизационной многоотраслевой межрегиональной модели (ОМММ), оптимизационной отраслевой (союзной) модели и моделей внутрирайонного развития производства.

Группа моделей оптимизации формирования ТПК. Это стало принципиально новым моментом в решении задачи развития и размещения производства крупных территориально-производственных комплексов (ТПК) – Западно-Сибирского, Южно-Якутского, Павлодар-Экибастузского, Южно-Таджикского и др. На всех этапах оптимизации совместно исследовались производство, инфраструктура, ресурсы и формы территориальной организации производства.

Автоматизированная система плановых расчетов (АСПР), которая создавалась в СССР, представляла собой систему разработки государственных планов экономического и социального развития на основе системного применения экономико-математических методов и вычислительной техники. В соответствии с организационной структурой планирования народного хозяйства общая структура АСПР объединяла АСПР Госплана СССР, АСПР Госпланов союзных республик, АСПР местных плановых органов. АСПР была предназначена: 1) для автоматизации сбора, накопления, хранения и обновления информации в ходе разработки планов и контроля за их выполнением; 2) для автоматизированной обработки данных и решения различных плановых задач с использованием ЭВМ; 3) для структуризации процесса планирования и организации всех видов работ по составлению государственных планов.

В создании этой системы принимали участие многие организации.

6.5. МОДЕЛИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Период «становления» (1960-е гг.). В этом периоде преобладали локальные модели, описывающие отдельные стороны деятельности предприятия. Много внимания уделялось моделям управления запасами и поставками, в которых прослеживалось сильное влияние зарубежных идей и опыта в области исследования операций. Появилось несколько работ, по своему подходу и формальному аппарату напоминающих маржинальный анализ деятельности капиталистических фирм, но с другой содержательной трактовкой всех показателей. Некоторые авторы делали вывод о перспективности объединения множества локальных моделей в некоторую «супермодель». Наметились основные направления моделирования разработки годовых планов предприятия: разработка техпромфинплана в единстве производственного и финансового аспектов либо путем прямых вариантных расчетов последовательно по всем разделам техпромфинплана, либо путем решения большой комплексной задачи на максимум чистой прибыли. Предлагались и матричные модели техпромфинплана.

При нормировании оборотных средств преобладал расчет по частным формулам Типовой инструкции. Но в 1969 г. П.Г. Бунич, В.Л. Перламутров и Л.Х. Соколовский опубликовали работу, в которой была представлена имитационная модель всего кругооборота оборотных средств. Эти же авторы предложили один из методов – метод нахождения оптимального соотношения собственных и заемных оборотных средств.

Появились работы, которые, по-видимому, можно считать предвестниками поиска более совершенных конструкций финансово-кредитного механизма (применительно к промышленности) при помощи метода моделирования. Э.Б. Фигурнов, дифференцируя и анализируя функцию образования фонда материального поощрения, сделал некоторые выводы относительно наиболее выгодных предприятию размеров производственных фондов и нормативов отчислений в фонды поощрения. А. Б. Флоринский провел анализ Правил кредитования по обороту при помощи схем и понятий теории автоматического регулирования.

Характерной чертой многих моделей этого периода является их слабая реализуемость как с позиций алгоритмизации и проведения расчетов, так и с точки зрения доступности требуемой информации. С появлением в середине 1960-х гг. ЭВМ второго поколения стало возможным решение трудоемких задач управления. В печати освещался первый опыт создания АСУ на промышленных предприятиях (АСУ Минским тракторным заводом, Минским и Вторым московским часовыми заводами и др.). Этот опыт выявил ряд

недостатков, обусловленных слабой, децентрализованной нормативной базой АСУ и ориентацией на решение частных, недостаточно связанных друг с другом задач (бухгалтерского учета, управления материально-техническим снабжением, оперативного управления основным производством и др.). Разработчики некоторых АСУП, созданных в этот период («Барнаул», «Львов»), с самого начала оценили преимущества интегрированного подхода. Этот подход позволял не только получить экономический эффект, сопоставимый с эффектом от внедрения АСУ на основе «функционального» подхода, но и без больших затрат перейти к реализации АСУ на основе ЭВМ последующих поколений. Это ярко проявилось при разработке и внедрении АСУ «Сигма» силами сотрудников организаций СО АН СССР (под руководством Г.И. Марчука, И.М. Бобко и Н.Б. Мироносца) и при активном участии руководителей и специалистов промышленных предприятий (Барнаульский радиозавод и др.).

Последний год этого периода знаменателен выходом в свет в январе 1970 г. первого номера общественно-политического и научно-теоретического журнала «Экономика и организация промышленного производства (ЭКО)», ориентированного на руководителей и специалистов предприятий. Издаваемый ИЭиОПП СО АН СССР, журнал стал пропагандистом эффективных систем и методов управления, опробованных за рубежом и в нашей стране.

«Переходный» период (1971–1978). Начался переход к ЭВМ третьего поколения, создавались новые АСУ с ориентацией на комплексность управления, наличие единого информационного обеспечения, расширение автоматизированных функций управления, увеличение объема задач оптимизации и прогнозирования, иерархическое построение комплекса технических средств, новые принципы построения программного обеспечения. Продолжалось создание моделей отдельных участков деятельности предприятия: снабжения, производства, сбыта и т. д. Но одновременно совершенствование вычислительной техники и накопленный опыт моделирования позволили приступить к созданию моделей, которые более полно описывали деятельность предприятия: динамическая модель планово-производственной деятельности предприятия с учетом взаимодействия с вышестоящей организацией и наличием обратных связей по линии образования и использования фондов экономического стимулирования (К.А. Багриновский, Н.Е. Егорова); модели процессов разработки и выполнения плана в системе предприятия – отраслевые и территориальные органы управления (С.Б. Перминов); модели процессов разработки и производства новой продукции (Н.Б. Мироносца);

разные варианты связей моделей планирования и реализации плана с учетом взаимодействий с другими органами управления и субъектами хозяйствования (Г.Б. Клейнер, С.Б. Перминов, В.В. Титов).

В ИЭиОПП СО АН СССР и НГУ удалось создать комплекс моделей производственно-финансовой деятельности предприятия, который включал в себя: 1) имитационные и оптимизационные модели технико-экономического планирования; 2) имитационные модели движения оборотных средств; 3) имитационные модели бухгалтерского учета, безналичных расчетов и краткосрочного кредитования при разных режимах. Модели можно было использовать как отдельно, так и в комплексе. Были предусмотрены разные виды входной информации: от простых дидактических примеров до данных реальных объектов. Эти модели имели многоцелевое назначение: 1) для выработки управленческих решений; 2) для экспериментального исследования различных вариантов хозяйствования; 3) для конструирования на их основе деловых игр [20].

С помощью модели движения оборотных средств на реальных данных было показано, что основные инструкции и методики нормирования оборотных средств *давали ошибку 50–100 % от необходимой потребности* за счет необоснованного усреднения данных. Использование этой модели совместно с моделью кредитования по обороту дало решение проблемы, которая активно дискутировалась в специальной литературе: каким должно быть долевое участие банка при кредитовании по обороту. На основе экономико-математического анализа модели и машинных экспериментов удалось установить, что размер долевого участия *никаким образом не влияет* на взаимоотношения предприятия и банка при данном виде кредитования [202, с. 157–252].

В конце этого периода ИЭиОПП СО АН СССР совместно с НГУ по инициативе академика А.Г. Аганбегяна создали *специальный факультет* по подготовке кадров руководителей и специалистов по новым направлениям науки и техники (*спецфак*). Целевая установка обучения – сведение к минимуму лекционной формы занятий и максимум активных форм обучения.

Период «интенсивного развития» (1979–1990). В области автоматизации управления и исследований начался процесс перехода к использованию режима диалога с ЭВМ, что открывало новые возможности.

Новым моментом стал выход в свет постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и улучшения качества работы». Согласно этому постановлению

в систему плановых показателей и экономических стимулов вносился ряд изменений. Возникал закономерный вопрос: как эти нововведения отразятся на деятельности субъектов хозяйствования?

Сразу после опубликования указанного постановления А.Г. Аганбегян поставил задачу: создать для слушателей спецфака управленческую имитационную игру на ЭВМ, в которой бы имитировалась работа предприятий сначала в старых условиях хозяйствования, а потом – в новых с тем, чтобы потом можно было экспериментально оценить эффект от обновления хозяйственного механизма. Он же и предложил название деловой игры «План и стимулы в производственном объединении» (сокращенно ПЛАСТ). К ноябрю 1979 г. М.В. Лычагиным был создан и реализован на ЭВМ «Хьюлетт-Паккард» первый вариант ДИ ПЛАСТ. В основе информационной базы ДИ лежали условно-реальные данные четырех производственных объединений (ПО) разных отраслей машиностроения. Каждое ПО могло производить девять видов продукции (старой и новой), используя для этого четыре вида основного технологического оборудования. В игре имитировались процессы составления и согласования в вышестоящих органах управления пятилетних и годовых планов ПО сначала в старых, а затем в новых условиях хозяйствования [20, с. 111–156].

По существу была создана не только деловая игра, но и имитационная система ПЛАСТ, которая стала эффективным инструментом анализа нововведений в хозяйственном механизме. Созданная игра и система постоянно развивались по мере учета проводившихся изменений условий хозяйствования, появления новых видов ЭВМ и программных средств. Ряду руководителей нравилось, что в режиме диалога можно было быстро составлять разные варианты планов при помощи как прямых расчетов, так и получая оптимальные планы по разным критериям. Поскольку ДИ ПЛАСТ включала упрощенные версии созданного комплекса технико-экономического планирования, то в течение трех месяцев обучения удавалось перейти от игрового варианта к расчету показателей плана на предприятии, на котором работал слушатель спецфака. Таким образом, руководитель уже на реальных данных мог проверить, чего ждать от новых условий плюс мог увезти с собой новый инструмент выработки решений, настроенный на условия его предприятия. Обычно в работе по адаптации программных средств руководителю помогали студенты старших курсов экономического факультета НГУ, что дополнительно повышало эффективность обучения и для руководителя, и для студента. Все это выводило на новый уровень интеграцию научных исследований, практики управления и обучения. Это находило отражение в совместных публикациях [20, с. 83–110].

В 1983 г. появилась еще одна форма обмена передовым опытом управления – Всесоюзный клуб директоров промышленных предприятий (по инициативе ИЭиОПП СО АН СССР).

6.6. РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ ДЕЛОВЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИГР

Определения и значение. В литературе можно найти ряд определений того, что такое «игра» применительно к бизнесу и управлению.

«Под имитационной игрой ... понимается воспроизведение в условной обстановке и при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределенности деятельности руководителей или участников коллективов, созданных для труда. Под деловой игрой (ДИ), как разновидностью имитационных игр, понимается воспроизведение деятельности руководящих работников предприятий и организации и специалистов в условной обстановке при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределенности» [5, с. 3]. «Деловые игры имитируют организационно-экономическое взаимодействие распорядительных центров (РЦ) в тех или иных хозяйственных структурах» [6, с. 4]. «Управленческой имитационной игрой будем называть игру, являющуюся имитационной моделью функционирования организации» [10, с. 56].

Из всех приведенных определений видно, что «игра» с определениями «деловая», «имитационная», «управленческая» может использоваться по трем взаимосвязанным направлениям: 1) подготовки и переподготовки кадров управленцев; 2) как средство обоснования решений в реальном процессе управления; 3) в качестве экспериментальной лаборатории для анализа существующих и проверки новых систем и методов управления на разных уровнях (производственный участок, цех, предприятие, территория, отрасль). Можно считать, что такая игра есть *средство активизации управленческой мысли*.

В п. 7.3 ФГОС ВПО для бакалавров, обучающихся по направлению «Менеджмент» сказано: «Реализация компетентного подхода должна предусматривать широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся».

СССР как родина деловых игр. Ряд зарубежных авторов пальму первенства в разработке и применении деловых игр присуждает США и Американ-

ской ассоциации менеджмента, в 1956 г. разработавшей имитационную игру, которая относительно принятия решений и построения модели уже содержала основные характерные признаки производственной деловой игры (managementgame). Однако первая ДИ в СССР и в мире была проведена 21–23 июня 1932 г. в Ленинградском инженерно-экономическом институте (ЛИЭИ). В ней моделировался завершающий период пуска новопостроенного Лиговского завода пишущих машин. Эксперимент ЛИЭИ доказал техническую осуществимость игрового имитационного моделирования такого сложного процесса, как пуск цеха, и выявил большое число мероприятий по сокращению пускового периода. В США метод ДИ начал применяться во второй половине 1950-х гг. («Игра руководителей» – 1956 г., игра «АМА»– 1957 г. и др.) [5, с. 3].

Первые экспериментальные игры создавались для диспетчерского персонала электростанций и предназначались для выработки навыков по предотвращению и ликвидации аварий на электростанциях. В 1933 г. на Шатурской электростанции имени В. И. Ленина впервые было проведено опробование этих игр. Оно было успешным, поэтому на его основе было принято решение проводить в дальнейшем такие испытания, поскольку они не требуют больших затрат и вырабатывают полезные навыки.

Еще одной интересной игрой тех лет была игра, опробованная на фабрике «Красный ткач» в 1935 г. Игра имела два варианта. Первый вариант этой игры воспроизводил модель перехода фабрики на такие методы работы, которые обеспечивали бы повышение производительности труда до 200 %. Второй вариант ставил своей целью обучить рабочих, административный и инженерно-технический аппарат принятию решений при срочном переводе производства на новый ассортимент. В результате проведенных экспериментов игрового моделирования на фабрике «Красный ткач» оно вновь было признано весьма полезным. В 1933–1938 гг. было проведено довольно много подобных производственно-организационных испытаний. В 1935 г. создана первая деловая игра для обучения студентов вузов [35, с. 220].

Однако по ряду причин (война, опасность критических выступлений и др.) ДИ не получили развитие в СССР до 1950-х гг.

Деловые игры в СССР в 1950–1980-е гг. В 1950–1980 гг. мировые тенденции в развитии ДИ состояли в следующем: 1) росло число ДИ; 2) активно использовался опыт других стран; 3) создавались новые виды игр (например, телевизионные); 4) наряду с ручными все большее распространение получали машинные игры; 5) возникали особо сложные и длительные игры (ДИ по пер-

спективному планированию института Карнеги в США длилась 37 недель); б) расширились возможности тиражирования ДИ.

Что касается СССР, то некоторые специалисты отмечают положительную деятельность по возрождению в 1950-е гг. деловых игр Московским методологическим кружком. Во главе этого кружка стоял Г.П. Щедровицкий, который инициировал создание и проведение организационно-деятельностных игр (ОДИ). В этих играх, которые проходили в течение нескольких дней, сочетались жесткая структурированная деятельность и давление на личность каждого участника. В результате разрабатывались варианты развития ситуаций с высокой степенью неопределенности для решения сложных комплексных проблем. В настоящее время это направление поддерживается П.Г. Щедровицким (см. www.shkr.ru). По инициативе Центрального экономического института АН СССР и экономического факультета МГУ с 1975 г. каждые четыре года стал проводиться всесоюзный семинар «Деловые игры и их программное обеспечение».

В 1970–1980-е гг. наблюдается «игровой бум», появляются целые школы деловых игр в Москве, Ленинграде, Киеве, Новосибирске. Растет число публикаций, все чаще ДИ используются не только для обучения, но и для решения реальных экономических проблем. Поскольку перечислить все игры нет возможности, то приведем лишь примеры из разных областей.

«Бухгалтерский учет на автотранспорте» (Центральный экономико-математический институт АН СССР) – имитируется учет грузовых автоперевозок.

«Разработка организации группового производства на предприятии» (Ленинградский институт точной механики и оптики) – имитация организации группового производства в машиностроении и приборостроении).

«Участок» (Ленинградский инженерно-экономический институт) – оперативное управление участком механического цеха при простоях, авариях и других неблагоприятных воздействиях.

«Поиск резервов производства» (Тольяттинский филиал ИПК Минавтопрома) – имитирует процесс выявления резервов производства на заливочно-обрубном участке при переходе на систему ВАЗа.

«Ведение непрерывного графика работы» (Одесский институт морского флота) – имитирует оперативное управление морскими перевозками.

«Ремонт» (Институт проблем управления АН СССР) – имитирует организацию ремонта драги на производственном участке золотодобычи при аварии.

«Назначение» (ИПК информационных работников) – выбор руководителя производственного подразделения при наличии нескольких кандидатов на должность.

«АСУ-схема» (Ленинградский областной совет НТО) – составляется схема применения в АСУ нового комплекса технических средств.

«ИРА-1 (Имитация Разработки АСУ)» (НИИ Систем, г. Новосибирск) – имитация разработки подсистемы АСУ по оперативному управлению производством.

«ДИ АСУ Сигма» (ИЭиОПП СО РАН, НГУ) – на массивах условно-реальных данных и с использованием реального программного обеспечения АСУ «Сигма» имитируются стадии подготовки к внедрению и внедрения этой АСУ на предприятии.

«ДИ ПЛАСТ» («ПЛАН и Стимулы в производственном объединении») (ИЭиОПП СО РАН, НГУ) – имитация процессов разработки на ЭВМ годового плана производственного объединения и его утверждения в министерстве в условиях хозяйствования 10 и 11-й пятилеток.

«Саяны», «Территория» (ИЭиОПП СО РАН, НГУ) – имитация эпизодов из практики создания Саянского территориально-производственного комплекса.

«ДИ АСПР» ((ИЭиОПП СО РАН, НГУ) – имитация процесса составления перспективного плана страны при помощи комплекса моделей, входящих в Автоматизированную систему плановых расчетов Госплана СССР.

Вопросы и задания к главе 6

1. Какие качества руководителя выделяет Владимир Мономах в своем поучении?
2. Какие статьи документа «Русская правда» имеют отношение к экономике и управлению?
3. Кто такой Афанасий Никитин и что полезного можно почерпнуть из его труда «Хождение за три моря»?
4. Какие полезные управленческие советы приведены в произведении Сильвестра «Домострой»?
5. Какое значение для понимания истории отечественной управленческой мысли имеет Судебник 1497 г.?

6. Какие мероприятия в сфере экономики и управления были осуществлены в период правления царя Ивана Грозного?
7. В чем состоит вклад в управленческую мысль Ю. Крижанича и А.Л. Ордина-Нащокина?
8. Какие управленческие реформы провел Петр I?
9. Какой вклад внес М.В. Ломоносов в развитие управленческой мысли?
10. Выберите одного из авторов, перечисленных в п. 6.2.4, и при помощи материалов Википедии и других источников более подробно охарактеризуйте вклад этого автора в развитие управленческой мысли.
11. Дайте характеристику отечественной управленческой мысли в первые десятилетия советской власти (с выделением авторов и их трудов).
12. Вооружитесь двумя книгами труда А.А. Богданова «Всеобщая организационная наука» («Тектология») и найдите, где именно написано о законах организации и организационных механизмах. Какие схемы для иллюстрации использовал автор?
13. В чем состоят достижения отечественной экономико-математической школы и как они использовались и могут быть использованы для решения управленческих проблем на разных уровнях иерархии?
14. Какие активные методы обучения управлению созданы в нашей стране?
15. Предложите собственные активные методы для более эффективного освоения как ИУМ, так и других управленческих дисциплин.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Аганбегян А.Г.* Управление социалистическими предприятиями. Вопросы теории и практики. – М.: Экономика, 1979.
2. *Андерсон Дж.* Когнитивная психология. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2002.
3. *Бир Ст.* Кибернетика и управление производством. – М.: Радио и связь, 1961.
4. *Бир С.* Мозг фирмы. – М.: Радио и связь, 1993.
5. *Бирнштейн М.М., Жуков Р.Ф., Тимофеевский Т.П.* Возникновение и состояние советских и зарубежных деловых игр // Активные методы обучения и деловые игры. – Новосибирск: ИЭиОПП СО АН СССР, 1981.
6. *Гидрович С.Р., Сыроежин И.М.* Игровое моделирование экономических процессов (деловые игры). – М.: Экономика, 1976.
7. *Гранберг А.Г.* Моделирование социалистической экономики: учеб. для студ. экон. вузов. – М.: Экономика, 1988.
8. *Джорж С., Ваймерскирх А.* Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях (TQM). – СПб.: Виктория плюс, 2002.
9. *Древние цивилизации.* – М.: Мысль, 1989.
10. *Ефимов В.М., Комаров В.Ф.* Введение в управленческие имитационные игры. – М.: Наука, 1980.
11. *Жак К.* Египет великих фараонов. История и легенда. – М., 1992.
12. История государственного управления России: учебник / отв. ред. В.Г. Игнатов. – Ростов н/Д: Феникс, 2002.
13. История древнего Востока. Зарождение древнейших классовых обществ и первые очаги рабовладельческой цивилизации. – Ч. 2. Передняя Азия. Египет. – М.: Наука, 1988.
14. *Кириллова Е.Н.* Корпорации раннего Нового времени : ремесленники и торговцы Реймса в XVI–XVIII веках / отв. ред. Н.А. Хачатурян ; Ин-т всеобщ. истории РАН. – М.: Наука, 2007.
15. *Клейнер Г. Б.* Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004.
16. *Конфуций.* Луньей. Изречения. – М.: Эксмо, 2010.
17. *Котрелл Л.* Во времена фараонов. – М.: Наука, 1982.
18. *Краммер С. Н.* История начинается в Шумере. – 2-е изд., измен. – М.: Наука, 1991.

19. *Кулишер И.М.* История русского народного хозяйства. – М.: Наука, 2004.
20. *Лычагин М.В., Мироносецкий Н.Б.* Моделирование финансовой деятельности предприятия / отв. ред. В.Л. Макаров. – Новосибирск : Наука. Сиб. отд-ние, 1986.
21. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмвел Дж.* Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.
22. *Нейлор Т., Ботон Дж., Бердик Д. и др.* Машинные имитационные эксперименты с моделями экономических систем. – М.: Мир, 1975.
23. *Нив Г.* Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
24. *Патрушев А. И.* Взлет и низвержение Карла Лампрехта (1856–1915) // Новая и новейшая история. – 1995. – № 4.
25. Перспективное отраслевое планирование: экономико-математические методы и модели / В.В. Кулешов, Б.Б. Розин, В.В. Радченко и др. – Новосибирск: Наука, 1986.
26. *Помпеев Ю.А.* История и философия отечественного предпринимательства / Санкт-Петербургский гос. Университет культуры и искусств. – СПб., 2003.
27. *Ребрин Ю.И.* Управление качеством: учеб. пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. URL: <http://www.aup.ru/books/m93> (дата обращения: 15.01.2012).
28. *Рифтин А. П.* Старовавилонские юридические и административные документы в собраниях СССР. – М.; Л., 1937.
29. *Розенберг Н., Бирдцелл Л.Е. мл.* Как Запад стал богатым. Экономическое преобразование индустриального мира. – Новосибирск: Экор, 1995.
30. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М., 1999.
31. *Соколов Я.В., Соколов В.Я.* История бухгалтерского учета: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006.
32. *Солсо Р.* Когнитивная психология. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2002.
33. *Спицнадель В.Н.* Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000): учеб. пособие. – СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 2000. URL: <http://www.aup.ru/books/m93> (дата обращения: 15.01.2012).
34. *Стайн Д.* Расширение возможностей интеллекта. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.
35. *Сыроеждин И.М.* Очерки теории производственных организаций. – М.: Экономика, 1970.
36. Теория организации: хрестоматия / пер. с англ.; под ред. Т. Н. Клёминной; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009.
37. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992.

38. *Форрестер Дж.* Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика). – М.: Прогресс, 1971.
39. *Холодная М. А.* Психология интеллекта. Парадоксы исследования. – СПб.: Питер, 2002.
40. Хрестоматия по истории Древнего Востока. / перевод и коммент. В. А. Яковсона. – Ч. 1. – М., 1980 (URL: <http://www.pravoslavie.org/biblicalstudies/Lib/Epigraph/7.html>).
41. *Штенберг Р. Дж.* Интеллект, приносящий успех. – Минск: ООО «Попурри», 2000.
42. *Янковская Н. Б.* Торговая община Каниша и свободный рынок (Малая Азия XIX в. до н.э.). – М., 1985.
43. *Ясин Е.Г.* Хозяйственные системы и радикальная реформа. – М.: Экономика, 1989.