

Главный источник экономических успехов

БЕСЕДА ОБ АМЕРИКАНСКОМ
МЕНЕДЖМЕНТЕ



УП. Борис Захарович, во многих книгах, учебниках, по телевидению мелькает словосочетание «американский менеджмент». Такое ощущение, что это стало каким-то штампом, и не всегда люди понимают, что имеют в виду, когда его употребляют. Есть какой-то образ идеального состояния вещей, а сути этого явления многие не чувствуют. Можете ли вы охарактеризовать ваше видение и что там происходит сейчас?

- В конце вашего вопроса правильно назвали американский менеджмент явлением. Это действительно явление, которое практически в течение всего XX века сопровождает развитие производительных сил Америки и наверняка целого ряда стран, которые воспринимают концепции, методы, формы, приемы, технику, технологию американского менеджмента.

Тут очень важно то, что Америка просто раньше начала. Первая школа бизнеса в Америке была открыта в 1881 году. Первый учебник по управлению появился в 1910 году. Первая консультативная фирма по управлению была создана в 1914 году. Первый крупномасштабный эксперимент, ко-

торый положил начало многим исследованиям в области человеческого фактора, был проведен в начале 30-х гг. и т.д.

То есть американский менеджмент - это детище XX века и, я бы сказал, едва ли не самое главное достижение Америки в области развития материального и нематериального производства, в области развития экономики и в области развития мышления людей, которые призваны руководить производством, организациями, корпорациями и т.д.

В чем здесь дело? Дело в том, что практически начав раньше других, американцы выявили решающую роль человека в осуществлении и производственных, и всех иных процессов, и в обеспечении успешного развития организации. И в этом смысле вся наука управления, все искусство управления, все мастерство управления построено на максимальном использовании челове-

ческих возможностей в области целеполагания, принятия решений, организации коллективов, контроля деятельности, использования коммуникаций, установления оптимальных организационных структур.

УП. Борис Захарович, ведь есть же такие имена, как Анри Файоль и Макс Вебер. Они не относятся к американской традиции, а работали и писали тоже в начале века. И, насколько мне известно, их книги были переведены на английский язык только после Второй мировой войны. В этой связи возникает вопрос о приоритетах.

- Вообще говоря, принципы Файоля еще до того, как они были названы, так или иначе в разном сочетании, в общем-то, провозглашались и утверждались в практике американских менеджеров, как теоретиков, так и тех, кто непосредственно орга-

Б. МИЛЬНЕР,
доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки и техники РФ,
действительный член Американской
академии менеджмента



низовывал производство. Потому что и планирование деятельности, и координация, и организация взаимодействия, и многое другое так или иначе вытекало из работ Тейлора, Ганнта, Фрэнка и Лириан Гилбрет, из последующих работ Ротлисбергера, Эмерсона, Кларка и многих других американских теоретиков.

Но тут есть одна деталь. Нельзя представлять себе дело так, что сначала были разработаны теории, а потом они накладывались на практику американского производства. Они и накладывались, и не накладывались. Имеется известный разрыв между тем, что создается в человеческой голове, и тем, что реализуется на практике в области управления. Трудно найти какую-нибудь конкретную компанию, чтобы сказать: «Вот здесь реализован тейлоризм или здесь реализована концепция человеческого поведения». Это с одной стороны.

С другой стороны, особенность американского менеджмента как явления состоит в том, что его творцами были практики. И не случайно уже впоследствии, обобщая свой опыт, об этом ярко и очень доступно рассказывали и Генри Форд, и Альфред Слоун, и Арджей Миллер, руководитель фордовской компании, и Джон Рокфеллер, и Меллон, и многие другие.

В том-то и дело, что отбор руководителей для организации деятельности крупных и средних компаний шел именно по критерию возможности долгосрочного стратегического подхода как к внутрифирменному, так и к внешнему управлению компанией. Среди этих капитанов менеджмента можно назвать Ли Якокку и его известную отечественному читателю книгу. Много подобных книг переведены на русский язык. Это книги Г. Форда, Д. Карнеги, А. Слоуна.

Необходимо учитывать и то, что сосуществуют сразу множество теорий, потому что каждая из них относится лишь к определенному набору условий. В управлении сосуществуют теория иерархического руководства и теория участия работников в управлении, теория централизации и децентрализации структуры, дифферен-

циации и интеграции подразделений, формальных и неформальных структур.

Особенность американского менеджмента состоит в том, что, отвечая на объективно существующие проблемы организации деятельности людей, корпораций, обеспечения их успешного функционирования, он является объектом для распространения. Он адекватно применим. Удивительная вещь, в послевоенной Японии существенную роль в экономическом развитии сыграло применение американских методов управления. Конечно, это было связано с тем, что главными авторами японской модели экономического возрождения и роста были американцы. Но тем не менее даже учитывая специфику Японии, которая потом привела к японскому пути в управлении, американские методы очень легко и быстро были приняты японскими компаниями.

Не говоря уже о Европе. Если вы возьмете программы всех европейских школ управления, менеджмента, школ бизнеса, то увидите, что они полностью повторяют структуру, состав и содержание американских школ бизнеса. Это и понятно. Так происходит потому, что в менеджменте есть объективные вещи. Американцы освоили их раньше. И это не означает, что в них заложена какая-то глубоко американская специфика. Скорее в них заложено масштабное развитие производства, рациональные коммуникации и потоки информации, механизмы принятия решений, организация крупных проектов по развитию производительных сил, организация производства с диффузией ответственности и прав между материнскими и дочерними компаниями и многое-многое другое. Разве это противопоставлено таким же организационным построениям в Европе и в других странах?

Мне довелось посетить много десятков школ бизнеса во всем мире - в Америке, в Японии, в Индии, в Канаде, во Франции, в Англии, в Германии, в Италии, в Финляндии, в Латинской Америке и т.д. Я был участником всех основных всемирных конгрессов по управлению с 60-х годов. И я

не видел ничего, что бы свидетельствовало о том, что в не американском менеджменте есть какие-то резко отличные от американских подходы к управлению.

УП. Получается так, Борис Захарович, что и для России не заказан путь, и ее специфика не выходит за рамки тех различий, которые уже есть в других странах?

- Когда говорят, что у нас должен быть свой, российский менеджмент, российское управление производством, я с этим не согласен. К примеру, возьмем, скажем, общегосударственное управление, социально-экономическое управление. В нем конечно же есть много исторической, этнической, национальной, географической специфики. Но когда речь идет об управлении корпорацией, об управлении предприятием, об управлении коллективом людей, об управлении программой, их принципы одинаковы. Даже в условиях централизованной плановой системы управления мы выделяли такой уровень управления, как уровень предприятия, где возможно применение методов управления, сложившихся в других странах. И когда пытаются подменить невежество, незнание, лень, низкую квалификацию криками о том, что у нас на предприятиях и в корпорациях свой путь и свои правила - это, конечно, не выдерживает критики, это несерьезно.

Разве можно говорить, что есть американская физика и есть российская физика, российская химия и американская химия, отличающиеся друг от друга?! Что есть российская математика и американская математика? Есть российские научные школы в физике, химии, математике. Так же, как есть американские школы. Но их объект один и тот же. Они работают над одними и теми же закономерностями. Они используют один и тот же инструментарий, одни и те же подходы. Потому что есть объективные процессы, протекающие в мире, в миропонимании и в мирознании. Вот ведь в чем все дело. И поэтому российские школы управления - это прежде всего исследования, ко-

торые проводились российскими учеными. Это бесспорно. Но нет российского управления предприятиями, российской или американской науки управления. Школы в науке - да, а своей общей науки - нет.

УП. А американская есть?

- Есть просто наука управления, которая более активно разрабатывается в Америке. Вот и все. Потому что они раньше стали на путь масштабного и эффективного освоения ресурсов, производительных сил и т.д.

УП. Но раньше стать на путь - это необходимое, но недостаточное условие. Надо еще интенсивно двигаться по этому пути.

- Конечно. Совершенно верно.

УП. И они это делают?

- И они это делают. И нам надо это делать, а не прикрываться надуманной спецификой.

УП. И в связи с этим возникает следующий вопрос. Скажем, могли бы вы выявить какие-то особенности последнего этапа развития американского менеджмента последних 10 - 15 лет?

- Можно отметить появление целого ряда новаций в американском менеджменте как в исследованиях, так и в практике.

Если говорить в широком смысле, прежде всего я бы назвал исследования *процессов глобализации и локализации* в управлении. Они связаны с развитием межнациональных, международных организаций, транснациональных корпораций, совместных предприятий, совместных консорциумов. Прямое отношение это имеет к образуемым в последние годы стратегическим альянсам. Это когда для совместного производства товаров, услуг, реализации в третьих странах объединяются и капиталы, и ресурсы, и результаты научных исследований. Это привело к такой тенденции, как глобализация производства, которая поставила перед менеджментом принципиально новые вопросы. Появились новые проблемы - проблемы национальных особенностей, проблемы учета менталитета ; работающих кадров, учета приня-

тых схем финансовых потоков - многого того, что не является американским. Эти глобальные тенденции привели к выработке очень многих новых организационных решений.

Например, появились сетевые организации, виртуальные корпорации, многомерные организации, которые должны учитывать и использовать международные потоки ресурсов между производителями и потребителями, между производителями и банками и т.д. Проблематика глобализации нас пока еще сильно не затрагивает, но тенденция развития такова, что и мы к этому придем. И выработка приемов международного менеджмента - одна из очень важных перспектив для российских управленцев.

УП. Глобализация - это всем ясно, а локализация?

- Когда начинает действовать международная компания, руководство стоит перед необходимостью все централизовать, чтобы обеспечивать координацию и взаимодействие. Но оказывается, что глобализация - не есть централизация. И ничего общего с ней не имеет. Глобализация - это возможность управлять локализованными единицами, которые рассеяны во многих странах мира. Очень важно обеспечить их самостоятельность, которая не вредила бы международной компании в целом. Важно обеспечить согласование локальных звеньев с центральной стратегией, обеспечить возможность создания местных фабрик, локальных звеньев, местных команд, которые между собой делят специализацию, делят профиль, делят продукты, делят научные исследования и т.д. Все искусство менеджмента состоит в том, чтобы руководить огромной, можно сказать, всемирной системой, не нарушая самостоятельности локальных звеньев. То есть развивая локализацию. Из-за того, что глобализация противостоит централизации, возникает очень много теоретических проблем.

Еще одна интересная тенденция, связанная со стратегическими альянсами. Она состоит в том, что кооперирование в рамках ги-

гантских альянсов противостоит конкуренции. Оказывается, выгоднее сотрудничать, чем конкурировать. Продукт настолько сложен, а технология настолько часто меняется, информационные потоки настолько усложняются, что производственные затраты требуют кооперирования бывших конкурентов. И сейчас все больше и больше. Конечно, это порождает известную монополию, но природа монополии становится другой, потому что так или иначе сохраняется хозяйственная самостоятельность ее участников.

УП. Происходит как бы перенесение рынка внутрь самих больших организаций? Они ведь могут объявлять внутренние тендеры, выбирать поставщиков.

- Это следующий вопрос - *интрапренерство*. Одна из наиболее заметных тенденций сейчас - *деятельность организаций с внутренними рынками*. Раньше были так называемые центры прибыли, на которые делилась организация. Они действовали почти самостоятельно, и главным результатом их деятельности была максимизация прибыли. Но в то же время центры прибыли так или иначе подчинялись высшему менеджменту организации, а их прибыль изымалась. Она делилась по совершенно другим схемам. Сейчас же речь идет о внедрении рыночных отношений внутри организации. То есть одно подразделение не передает полуфабрикат другому подразделению, а продает. Передача продукции заменена продажей. Внутри организации появляется много субъектов рынка, не перестающих быть ее производственными звеньями. Начинают действовать рыночные цены. В некоторых случаях они трансфертные для условной оценки затрат. Но в большинстве случаев цены действительно рыночные. И звено корпорации, например завод, если ему не выгодно продавать продукт внутри нее, может продать его на сторону.

УП. А покупатель может выбирать товар, находясь внутри единой организации?

- Он может купить товар или услугу у своего контрагента внут-



ри организации, а может купить и на стороне. Он может и продавать на сторону. Проблема выгодности подобных операций создает в известном смысле переворот в управлении. Потому что качественно меняется понятие единства организации, очень изменяется построение управленческой вертикали, которая, в сущности, заменяется рыночной горизонталью. Изменяются функции руководителей организации и степень их свободы в принятии решений.

Еще одно новшество. В последние годы появилась новая функция управления - *управление знаниями*. Если с начала и до 70 - 80-х годов XX века максимизация прибыли была связана с умелым, эффективным и масштабным освоением такого ресурса, как сырье, то теперь все больше она вытесняется освоением интеллектуального потенциала. Раньше самыми богатыми людьми на земле были те, кто связан с нефтью, - от Джона Рокфеллера до султана Брунея. Теперь же самым богатым человеком является Билл Гейтс, владелец и менеджер интеллектуальной компании, которая делает программный продукт. И это не случайно.

Управление знаниями должно осуществлять накопление знаний в организациях, их освоение и передачу. Это касается внутренних знаний о возможностях организации, внешних знаний, связанных с появлением новой информации, новых технологий, новых приемов. Появились менеджеры и подразделения по управлению знаниями, задача которых - обеспечивать использование знаний всех видов в интересах повышения эффективности производства.

Еще одно новое направление - *реинжиниринг*. Сейчас постоянно идет процесс слияния, объединения, интеграции организаций. Это стало и направлением деятельности, и функцией управления. Реинжиниринг - это комплексная перестройка компаний, которая должна учитывать изменения в технике, в производственном аппарате, его обновление, изменение структуры, ее приближение к потребителю, изменение в НИ ОКР и во многих других направлениях деятельности. С помощью

реинжиниринга менеджмент отвечает на изменение объективных условий. Появились функция, вид деятельности и должность - менеджер по преобразованиям, полномочный департамент по преобразованиям.

Все возрастающее значение для значительных изменений в организации и методах управления имеют телекоммуникации, новейшие информационные технологии, возможность компьютерной обработки данных. Крупнейшие организации и отдельные лица соединены между собой во всемирную компьютерную сеть, осуществляется передача данных, получение информации посредством спутниковой связи и волоконной оптики.

Персональные компьютеры, соединенные в сети со всевозрастающими масштабами и творческими возможностями, меняют способы сбора и обработки информации.

УП. Вы говорите сейчас о крупных хозяйственных субъектах. А ведь известно, что очень многое производится на рынке мелкими производителями. Чуть ли не большая доля обеспечения занятости и производства товаров. Они как-то взаимодействуют с крупными организациями или каждый живет в своей нише?

- Вообще говоря, менеджмент изначально был детищем крупного производства, но постепенно он стал проникать и в управление малым бизнесом. Там ситуация усложняется тем, что в одном лице сливается фигура собственника и менеджера. Когда у вас крупное предприятие, у вас есть выбор, вы можете нанять профессионала, который получил соответствующее образование, имеет опыт. Когда же речь идет о малом бизнесе, у вас есть только управляющий собственник, которого не выбирают. И часто он не профессионал. Это проблема управления малым бизнесом, начиная с его создания, регистрации, привлечения субсидий, оказания консультационной помощи, обучения руководителя, изучения рынка и прочее.

Что принципиально интересного в американском менедж-

менте по отношению к малому бизнесу? В Америке примерно 18 миллионов малых предприятий. Это предприятия, численность которых до 200 человек. Причем 18 миллионов охватывают не только предприятия сравнительно большие в малом производстве, где работают 150 - 100 человек, но и предприятия, где имеется один, двое, трое работников, как в семейном бизнесе. Поэтому малых предприятий так много. В области малого предпринимательства Америка доказала незаменимую роль государства в управлении и регулировании, в организации содействия развитию малого бизнеса.

Как известно, в Америке нет ни одного отраслевого промышленного министерства. Также, как и во многих других странах. Но есть одно министерство, которое называется Администрация малого бизнеса, которое взяло в свои руки все, что связано со становлением малого бизнеса, его развитием, поиском потребителей, содействием выходу на внешние рынки, консультированием, управлением отдельными проблемами, имеющими общенациональный характер. Я имею в виду такие проблемы, как молодежь в малом бизнесе, женщины, пенсионеры в малом бизнесе и т.д. У входа в Администрацию малого бизнеса США выбиты слова: **"Малый бизнес - стеновой хребет Америки!"**

Содействие малому бизнесу одновременно решает многие проблемы - проблему развития среднего класса, проблему удовлетворения быстро меняющегося потребительского спроса, проблему динамизма потребностей и многое другое.

Теперь посмотрим, какова структура малого бизнеса у нас. В России до одного миллиона малых предприятий, где-то 880 - 900 тысяч. Это несопоставимо мало по сравнению не только с США, но и с Японией, где 7 миллионов малых предприятий. Кроме того, стоит посмотреть на виды деятельности малых предприятий. Если посмотреть структуру и состав предприятий, то у нас меньше всего их работает в промышленности, больше всего в торгов-

ле. Больше, чем в промышленности, российских малых предприятий работает в некоторых инфраструктурных отраслях, предоставляющих услуги, например, в области информатики. Очень много посредников. Короче говоря, абсолютное большинство наших малых предприятий не производит никакой продукции.

УП. Л у них?

- А у них больше всего предприятий, производящих товары. И это тоже породило новые организационные формы. Например, малые предприятия - сателлиты крупных корпораций. Очень часто крупной корпорации выгоднее заказать изготовление промежуточных изделий, полуфабрикатов малому предприятию, которое это сделает быстрее, качественнее и с меньшими затратами, чем крупный контрагент. В социальном плане такие заказы стимулируют создание новых рабочих мест.

В США значительная часть малых предприятий занята в научно-техническом бизнесе. Не случайно за последнее десятилетие 25% научно-технических нововведений дал американский малый бизнес. Тот же первый персональный компьютер - тоже продукт малого бизнеса.

Американское государство взяло в свои руки не сам малый бизнес. Он был и остается собственностью тех, кто его организовал. В руках государства содействие малому бизнесу, его регулирование. Например, в Положении о Государственном департаменте США, т.е. Министерстве иностранных дел, прописана функция содействия малому бизнесу в его зарубежных операциях. Иначе говоря, в межгосударственных договорах предусматривается место для определения путей содействия малому бизнесу США. Госдепартамент должен рекомендовать предпринимателям те регионы мира, где более выгодны вложения со стороны малого американского бизнеса, давать дипломатическую поддержку операциям, связанным именно с малым бизнесом. Ежегодно президент Соединенных Штатов представляет конгрессу доклад о состоянии малого бизнеса. То есть все наши

крикуны и невежды, которые говорят, что государство должно уйти из экономики и его дело не мешать и не регулировать, а только снизить налоги, крупно ошибаются. Этого мало. Если только снизить налоги, у государства просто станет меньше доходов - и больше ничего. Нам необходимо так снижать налоги, чтобы это стимулировало развитие производства, чтобы это делало производство товаров привлекательным для хозяйствующего субъекта, для собственника.

В Соединенных Штатах имеется общенациональная система подготовки менеджеров для малого бизнеса. В ней около 500 учебных заведений в масштабе всей страны. Работает корпус консультантов в составе 15 тысяч человек, которые бесплатно для клиента, но за счет агентства, разъезжают по стране, давая предпринимателям советы, консультации.

Имеются десятки общенациональных программ, которые предусматривают стимулирование развития малого бизнеса женщинами, молодыми людьми, в определенных неосвоенных районах и т.д. «Клондайки», о которых много раньше писали, такие как освоение долины реки Тенесси или Аляски, начинались со стимулирования развития малого бизнеса. Достаточно продуктивно функционирует система экономических стимулов, которые связаны с ценами, тарифами, налогами, льготами, таможенными правилами и многим другим.

УП. Борис Захарович, общепринято выделять некоторые школы внутри американского менеджмента - например, научный менеджмент, школу «человеческих отношений». Вот из моего консультационного опыта получается, что очень сложно сочетать эти два направления одно с другим. Хотя понятно, что это слои, которые должны учитываться и в практике присутствовать. Как сейчас решается проблема соотношения жесткости и формализованности функций человека на рабочем месте с такими методами школы «человеческих отношений», где человеку де-

легируются полномочия, права, ответственность, стимулируются его личные потенциалы для выполнения работы?

- Многочисленные американские школы управления: научного менеджмента, «человеческих отношений», человеческого поведения, системный анализ, включая всю теорию систем, школа принятия решений и прочее, в сущности, отражают отдельные крупномасштабные исследования, результатами которых явилось формирование этих школ.

Постепенно на их основе формировались принципы управления. Дело обстоит не так, что я сегодня буду заниматься применением школы «человеческих отношений», а завтра научным менеджментом. Принципы, которые там выработаны, стали общими императивами, на которых надо строить управленческую деятельность. Теперь даже трудно проследить, опирается данный императив на одну конкретную школу или на несколько. В процессе получения образования идет формирование управленческого мышления, которое должно учитывать и то, и другое, и пятое, и десятое. Так, очень распространенными в американских корпорациях являются кодексы поведения, кодексы управления, правила. Все они восприняли, впитали в себя в той или иной степени принципы многочисленных научных школ и требования, которые предъявляются к руководителям практики функционирования корпорации. Сейчас на первом плане находится концепция эффективного менеджера, достигающего максимального эффекта минимальными усилиями, мыслящего стратегически и умножающего свои знания.

Все это распространяется через систему профессиональной подготовки. Сейчас в Америке 320 известных школ бизнеса, не считая регулярного университетского образования и программ краткосрочной подготовки. Окончание школы бизнеса является необходимым условием для молодых людей, стремящихся к карьере на производстве, или для принятия на работу, или повышения в должности.

В каждой школе бизнеса имеются специальные подразделения, которые занимаются «продажей» выпускников школы. Еще задолго до окончания школы это подразделение рассылает сведения о будущих выпускниках. В школу приезжают представители фирм и присматриваются, проводят интервью, приглашают на практику и как бы покупают молодых специалистов по управлению.

УП. *То есть в этом смысле можно сказать, что сложился и функционирует рынок руководителей?*

- Бесспорно.

УП. *И говорят, что в этой школе на каждого выпускника пять предложений приходит, а в этой только две заявки.*

- Более того. Есть немало школ бизнеса, которые установили низший предел заработной платы, которую должен получать ее выпускник. Например, Гарвард - оценивает своих выпускников в районе 80 тысяч долларов в год. Если работодатель предлагает меньше, то они не договорятся. А Уортоновская школа управления при Пенсильванском университете запрашивает условия оплаты для выпускника в районе 75 тысяч в год. Есть школы, где уровень составляет 100 тысяч долларов в год. Рейтинги школ бизнеса устанавливаются ежегодно. Это стало аспектом имиджа фирмы-работодателя привлекать на работу выпускников определенных школ бизнеса. Менеджер стал и символом успеха, и товаром, который продается и у которого есть начальная цена, и который является предметом торга.

УП. *Борис Захарович, что можно было бы считать первоочередными мерами по повышению качества управления в России?*

- Наша ситуация сегодня такова, что мы не можем себе позволить разделить повышение качества менеджмента на этапы. Мы не можем сказать, что с 2000 по 2003 год нашей первоочередной задачей будет образование менеджеров, а с 2003 по 2005 год - организация рынка. Мы должны

идти широким фронтом в этом деле и исходить из принципиальной идеи, что менеджер - это профессия. Такая же, как все другие профессии, и даже более сложная многих из них. Более сложная потому, что менеджер имеет дело с людьми. А здесь очень важные поведенческие аспекты его деятельности. Все больше нарастает неопределенность в развитии техники, технологии, производства, в поведении потребителей, в инвестиционном климате и во многих других вещах. И это требует от менеджера и больших знаний, и большей гибкости. Менеджер - это интегральная профессия в том смысле, что она впитывает в себя знания и умения из разных наук. И собственно управления, и психологии, и социологии, и технологии и многих других. Конечно, это вызывает необходимость в крупномасштабной подготовке руководителей. Это требует качественного образования. Меня серьезно беспокоит то, что у нас появилось очень много разных курсов, школ управления, где обучение осуществляется не качественно, не на современном уровне. Чтобы справиться с этим, в первую очередь должно быть поставлено обучение самих преподавателей. Эта задача сейчас очень важна. Кого учить менеджменту - мы знаем. Но вот кто учит, насколько это надежно, насколько это квалифицированно, насколько это находится на уровне современных достижений и методов? Этот вопрос сегодня очень серьезен и открыт для обсуждения.

УП. *Борис Захарович, широко известна ваша книга «Теория организации». Недавно вы ее переиздали в расширенном варианте. Что вошло в этот новый вариант книги?*

- В этой книге семь частей. Логика всего рассмотрения проблем организации находится в тесной связи с проблемами управления. Потому что нет организации без управления, как нет и управления без организации. И есть известные закономерности построения, развития, совершенствования самих организаций. Логика учебника начинается с

раздела «Основы». Идет анализ теоретических постулатов, научных основ организации и управления, рассматриваются все известные и новые научные школы в области управления. Представлена некая аккумуляция знаний об организациях.

Дальше идет раздел, который посвящен построению организаций. Он называется «Структуры». Там сделана попытка освоить тот материал, который появился уже в 90-х годах на пороге XXI века. Там есть многие новые сведения о структуре организаций, о их взаимодействиях, о коммуникациях, об управлении новыми объектами, программами, проектами, структурами, которые появились в последнее время.

Дальше в первом издании шел раздел «Функционирование организаций». И здесь, собственно, любое функционирование начинается с постановки цели, с распределения задач, функций, с применением процесса принятия решений, с организации координации, с обеспечением взаимодействия, с контролем, с оценкой эффекта.

Затем следовал раздел «Адаптация к рынку». Это специфический раздел, касающийся переходных процессов на наших предприятиях. Здесь рассматриваются вопросы приватизации, акционирования, организации управления в условиях различных форм собственности, процессов, связанных с дифференциацией крупных, средних, мелких предприятий. Каковы особенности их адаптации к рыночным условиям и т.д.

В разделе «Проектирование организации» рассматривались методы того, как организацию создать. Если мы научились проектировать здания, сооружения, машины, самолеты и любые технические средства, то и любая организация может и должна быть объектом проектирования. Само организационное проектирование становится очень важным фактором эффективности, ориентированным на рост и связь с потребителями, определение их профиля, изменение продуктов и т.д.

Во втором издании появились новые разделы. Раздел об интегрированных организационных

структурах, в котором излагается такое важное направление развития организаций, как создание финансово-промышленных групп, создание корпораций и методы управления ими. Здесь же рассматриваются вопросы создания консорциумов и конгломератов, холдингов. Все это организации, которые интегрируют функции, различные виды деятельности и которые могут существовать в разных видах. Они географически распределены по территории, по специализациям, по тем или иным функциям.

В новом издании учебника появился раздел «Организации будущего», в котором сделана попытка обобщить опыт формирования организаций нового типа, которые построены не на жесткой вертикали и соподчиненнос-

ти, а на диффузии функций и видов деятельности. Возможность их существования определяется технологическим прогрессом, расширением информационного пространства, новыми возможностями информационных технологий, в частности Интернета. По каждому типу принципиально новых организаций в учебнике дается его характеристика, методы деятельности, способы управления и построения. Внимательному изучению подвержены сетевые и виртуальные организации, обучающиеся и интеллектуальные организации, многомерные организации, организации с внутренними рынками.

УП. Борис Захарович, я знаю, что сейчас вы являетесь инициатором совместного российско-американского проекта по созданию нового, полноценного, полноценного учебника по управлению компаниями. Можете ли вы сказать пару слов об этом, что это за идея, как команда взаимодействует, что будет в результате?

- Сейчас на нашем российском рынке в ходу очень много переводной литературы из области менеджмента. Много учебников, монографий и просто специальных тематических изданий. Я не хочу сказать, что у отбора литературы есть недостатки - конечно, есть и лучшие издания, а мы их не переводим. Но может быть, что уже отобраны лучшие. К самому качеству переведенной литературы у меня очень серьезных претензий нет.

Основной недостаток указанного процесса состоит в том, что преподавание в нашей системе подготовки руководителей всего того, что содержится в этих учебниках, один к одному создает большие проблемы. Почему? Потому что и условия, которые представлены в этих учебниках, и практические примеры, которые приводятся, базируются на зарубежной американской,

немецкой, французской, английской практике. Для них это естественно и понятно. Но у нас другие условия. Мы должны отбирать и приспосабливать к нашим условиям те теоретические постулаты и практические методы, которые учитывают наши реалии, и то положение, в котором сегодня находятся наши предприятия. Должны учитываться и те возможности, которые мы в состоянии использовать сегодня.

Поэтому возникла идея - попытаться сочетать особенности условий, в которых работает сегодня российский менеджер и который должен обеспечить успешную деятельность предприятия с достижениями в области науки и практики управления, которые имеются за рубежом, прежде всего в американском менеджменте. Мы вместе с зарубежными коллегами, специалистами из ряда американских университетов, пришли к решению создать по-настоящему совместный современный учебник.

Такая попытка будет более продуктивной, если мы каждую главу будем разрабатывать совместными усилиями. Не делить главы на российские и американские, как это обычно бывает в сборниках, а по каждой из них произвести реальную интеграцию знаний и подходов. В авторском коллективе участвуют десять российских и десять американских профессоров в области управления. Процесс уже идет. Мы получили основную часть американских материалов, завершаем подготовку российской части и приступаем к обобщающей, аналитической работе по каждой главе. Мы рассчитываем, что работа над этим учебником будет завершена до конца этого года.

УП. Позвольте, Борис Захарович, выразить уверенность в том, что этот учебник станет явлением на российском книжном рынке, и поблагодарить вас за интервью.

Редакция УП
благодарит Е. Морцунова
за организацию и проведение
интервью.

