

**Американская Ассоциация Управления**

---

# **СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

---

**American Management Association**

**Русское издание**

# ВВЕДЕНИЕ

В преддверии XXI века происходят коренные изменения в управлении всеми сферами человеческой деятельности. Ликвидация старой административно-командной системы управления открыла дорогу для внедрения в России новейших достижений науки управления, накопленного в мире в течение многих десятилетий опыта рациональной организации человеческой деятельности и стимулирования работников к высокопродуктивному труду в условиях либерализации экономики. Именно осуществляемая в России радикальная экономическая реформа, сложные и во многом еще неизведанные пути перехода к хозяйственному механизму нового типа, поиск методов эффективного управления на всех уровнях вызывают интерес к мировому опыту обеспечения экономического роста, выхода из кризисных ситуаций, эффективного использования различных форм собственности. Главное в изучении этого опыта и применении на практике его достижений - выявить методы и механизмы управления, обеспечивающие удовлетворение спроса потребителей, быструю окупаемость и надежность эффекта от инвестиций, ориентацию на новейшие современные технологии и способы высокопродуктивного ведения хозяйства.

В разработке стратегии, принципов управления и методов принятия решений ведущее место принадлежит американским теоретикам и менеджерам. Можно без преувеличения утверждать, что самым главным достижением США в XX веке и самой высокой ценностью для всего мира стал менеджмент - наука, искусство и практика управления. Многие из идей и практические достижения в этой области нашли отражение

в предлагаемом читателям энциклопедическом "Справочнике по управлению" Американской Ассоциации по управлению ("AMA Menegement Handbook"). Это третий, последний вариант книги, опубликован в США в 1994 году.

Президентом и исполнительным директором Американской Ассоциации по управлению является Дэвид Фагиано, который написал предисловие к Справочнику. Редактор Справочника, Джон Дж. Хэмптон, автор одиннадцати книг по управлению, широко известен своими успехами по объединению в единую систему стратегического планирования, маркетинга и финансов в многонациональных корпорациях.

Авторский коллектив книги, насчитывающий более 200 человек, объединяет элиту предпринимательского и финансового мира США, ведущих ученых, преподавателей. Именно благодаря усилиям этих людей Справочник носит энциклопедический характер и представляет наиболее полный сборник информации по вопросам, определяющим и формирующим управленческую мысль.

Русское издание Справочника, получившее название "Современное управление", осуществлено Московским Издатцентром по заказу агентства "Роспечать" и по рекомендации Института экономики Российской Академии Наук. Русское издание книги полностью отражает содержание американского издания и соответствует уровню его полиграфического исполнения. Для удобства читателей русское издание выходит в двух томах общим объемом около 1500 страниц.

В книге содержится 16 крупных разделов и 180 глав, охватывающих весь

спектр проблем управления в условиях рыночной экономики, излагаются традиционные и новейшие теории, анализируются практический опыт последних десятилетий, выявляются его позитивные и негативные стороны, уроки для будущего; даются рекомендации по применению проверенных практикой методов, структур и механизмов управления в зависимости от конкретных условий. Особенностью Справочника является сочетание фундаментальной глубины разработок с конкретными рекомендациями по их использованию. Работа содержит богатый иллюстрированный материал - таблицы, графики, диаграммы и схемы.

В первый том включены семь разделов, в которых комплексно рассматриваются общие основы управления, вопросы управления маркетингом, торговлей и распределением, человеческими ресурсами, бухгалтерским учетом, финансами и научно-техническим прогрессом. Второй том состоит из девяти разделов, в которых освещены проблемы управления производством, информационными системами, материально-техническим обеспечением, корпоративными отношениями, риском и страхованием, малым предпринимательством, международным бизнесом, обслуживающими отраслями, учреждениями государственного сектора и некоммерческими организациями.

Перечень разделов свидетельствует о широте охвата проблем управления. Содержащийся в Справочнике материал дает ответы на различные вопросы - от методов анализа конкретных ситуаций до маркетинга, от решающих и совещательных органов до систем учета и планирования, от управления технологиями до работы с ценными бумагами, от связи с кредитной системой до рекламы и информационных систем, от расчетов и взимания налогов до управления качеством. Объем необходимой и полезной информации огромен, охвачены практически все стороны управления, финансово-экономической и хозяйственной деятельности.

Вопросы, относящиеся к той или иной теме рассматриваются комплексно и всесторонне. Например, теории управления рассматриваются в первом разделе в двух главах. Однако это не повторение, а стремление, с одной стороны,

исследовать исторический процесс развития теоретических школ управления, а с другой, - показать какие из них сохранили свое значение и используются в современной практике управления. К отдельным наиболее актуальным проблемам авторы обращаются в нескольких разделах, освещая их с разных позиций и взаимосвязей. Это позволяет читателю более глубоко разобраться в современных системах управления и наиболее правильно подойти к их решению в своей практической деятельности.

По существу впервые в сводном виде в публикуемом Энциклопедическом справочнике дана развернутая характеристика новейших тенденций и направлений развития управления, реализуемых в США в конце 90-х годов XX столетия. Среди них - перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления (reengineering), перенесение закономерностей и принципов рыночного хозяйства во внутреннюю деятельность корпораций (internal markets), сокращение размеров и оптимизация хозяйствующих субъектов (downsizing), организация работы по реализации проектов и программ в разных областях деятельности на основе комплексных целевых команд (teams).

Большой интерес вызывают: матричные структуры корпоративного управления, обеспечивающие органическое сочетание линейного и программного руководства (matrix structures); многообразные формы горизонтального объединения компаний применительно к решению тех или иных общих задач (alliances); глубокая децентрализация управления с расширением демократических форм и методов функционирования подразделений и менеджеров (democratic corporation). Принципиальную важность имеет адаптация управленческих структур и функций, извлечение уроков из накопленного опыта, изменение форм в зависимости от складывающихся условий (organizational learning), приспособление методов деятельности межстрановых компаний к местным условиям и особенностям (transnational corporations). Непосредственное практическое значение имеет представленный в книге обобщенный опыт повышения уровня всех видов

управленческой деятельности за счет влияния эффективных коммуникаций, современных информационных технологий и т.п. (improvement) и внедрения систем по управлению качеством (quality management).

Не может не вызвать пристального внимания рассматриваемые в Справочнике новые подходы к оценке деятельности компаний и эффективности используемых систем управления. Во многих случаях нефинансовые измерители лучше свидетельствуют о приращении в деятельности компаний, о перспективной эффективности управленческих моделей, чем текущие финансовые показатели. Такими как бы неосозаемыми критериями оценки выступают: интеллектуальный капитал, удовлетворенность потребителя, высокий технический уровень и освоенность рабочих мест.

Одна из весьма заметных и новых тенденций последнего времени - перенесение в правительство, на уровень федеральной исполнительной власти принципов организации и методов управления, испытанных и оправдавших себя в деловом мире в корпорациях сферы материального производства и услуг. Ставится задача превращения правительства в инновационную организацию мирового класса по оказанию услуг. Перестройка исполнительной власти, предпринятая в США в последние три-четыре года, ориентируется на то, чтобы правительство, используя самые современные управленческие методы, процедуры и стандарты, могло:

- концентрироваться на результатах и делать все возможное для достижения национальных целей;
- осознавать, что все граждане страны являются его клиентами, работать вместе с ними с тем, чтобы понимать их нужды и ставить их интересы на первое место, а не на последнее;
- работать лучше, быстрее и дешевле, чем в прошлом, работать также или даже лучше, чем самые лучшие частные компании.

Энциклопедический справочник отражает этот исторический поворот в сферах и ориентации менеджмента, раскрывает всеобщий и универсальный характер

современного управления - его принципов, форм, структур и методов, технической и информационной обеспеченности.

Именно универсализм современного менеджмента, не исключающий выявления специфики его методов и приемов в различных сферах деятельности, дал основания авторам Энциклопедического справочника заглянуть в предстоящие годы, рассмотреть перспективные тенденции развития управления. Теоретическое и прикладное значение имеют рассмотренные в книге институциональные формы и структуры будущего, опирающиеся на новые информационные технологии, процессы и механизмы принятия решений, меняющиеся соотношения централизации и децентрализации в управлении. Реализм этих прогнозов подтверждается стремлением определять особенности и формулировать требования к управлению персоналом и подготовке кадров, к повышению эффективности систем стимулирования, к учету факторов историко-культурной и национальной среды. И здесь большой познавательный интерес имеет ознакомление с моделями управления, отражающими так или иначе указанные особенности - американской, западноевропейской, японской, латиноамериканской, постсоциалистической (с теми или иными модификациями).

Опираясь на многосторонние исследования, на достижения различных научных школ, авторы Справочника представляют и рекомендуют только те подходы, способы, методы и механизмы, которые прошли испытание практикой, доказали на деле свою пригодность, надежность и эффективность. Разбор конкретных жизненных ситуаций и многочисленных примеров, ссылки на практический опыт, проведение в необходимых случаях примерных расчетов дают возможность не только преодолеть академизм и умозрительность, свойственные энциклопедическим изданиям, но и реально использовать Справочник в работе менеджера. Этим также достигается доступность и непосредственное восприятие всех категорий и положений (нередко сложных и для нашего читателя не всегда привычных), достаточно полно охватывающих стратегические и текущие функции управленческой деятельности.

Экономическое реформирование в России достигло сейчас своего решающего рубежа. Проведена крупномасштабная приватизация собственности, негосударственный сектор стал доминирующим в экономике, десятки миллионов граждан стали собственниками, ликвидирован дефицит товаров. Можно указать и на то, что произошло становление новой, коммерческой, банковской системы, фондового рынка, финансовых, правовых и иных институтов рыночных отношений. В корне изменился облик субъектов хозяйствования, представленных теперь акционерными обществами, казенными предприятиями, холдингами, финансово-промышленными группами, малым бизнесом, разнообразной инфраструктурой. Но главное в переходном периоде еще впереди. Предстоит освоить все известные механизмы и методы рыночных отношений и государственно-экономического регулирования, позволяющие преодолеть кризисные явления и нестабильность в деятельности предприятий, адаптироваться к новым условиям и обеспечить устойчивый экономический рост. Компетентность, профессиональные знания и навыки руководителей, искусство ориентироваться в сложной обстановке и принимать правильные решения, повсеместная и безусловная ориентация на нужды и запросы потребителей выходят сегодня на

Доктор экономических наук,  
профессор Д.Н. Карпухин

первый план всей работы по переходу России к рыночной системе хозяйствования. Именно этим требованиям и задачам в полной мере отвечает содержание публикуемого Энциклопедического справочника.

Вот почему можно надеяться, что книга вызовет большой интерес у руководителей всех уровней в различных сферах деятельности, предпринимателей консультантов, студентов высших и средних учебных заведений, курсов, школ бизнеса, а также у всех, кто интересуется проблемами науки и практики управления.

Надо, конечно, учитывать, что пока еще, некоторые прогрессивные методы и приемы не всегда возможно применить в российской практике. Это во многом связано с отсутствием или неудовлетворительным состоянием законодательных актов в области хозяйственной деятельности, финансов, кредита, налоговой системы и др. Однако знакомство с практическими результатами теоретических разработок и методологических подходов в США, позволяет не только изучить их, но и применить управленцами локально в своей работе, а также активно воздействовать на законодательные и правительственные органы в скорейшем создании законодательной базы современных рыночных отношений.

Доктор экономических наук,  
профессор Б.З. Мильнер