

## ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

О. С. Виханский<sup>1</sup>

МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

УДК: 005, 007

doi: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-5

## МЕНЕДЖМЕНТ: ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ

*В трансформационных процессах, протекающих в экономической системе на протяжении последних четырех столетий изначально в Европе, а далее и в глобальном масштабе, в явном виде просматривается этапность и цикличность, проявляющаяся наиболее наглядно в периодическом развертывании так называемых промышленных (индустриальных) революций. Сущностью этих четырех революций, порождаемых во многом научно-техническим прогрессом, являются кардинальные преобразования в системе производственных отношений. Важное место в этих преобразованиях занимают изменения в системе управленческих отношений, так как наряду с технологическими изменениями именно они во многом определяют успешность или неуспешность прохождения бизнес-субъектами рынка стадии революционных преобразований экономической системы. Очевидно, что именно новые обстоятельства задают требования, которым должна соответствовать система управления бизнесом. Однако возникает вопрос, какую роль играет «генетика» управленческой системы в процессе ее адаптации к новым условиям, насколько изначально исторически сформировавшаяся модель управления деловой организацией оказывает влияние на ее адаптационные возможности, и даже насколько изначально сформировавшиеся паттерны управления являются тормозом на пути трансформационного развития управления.*

*В статье на методологической основе исторического материализма и диалектической логики поставлена задача рассмотрения траектории и логики трансформационного процесса развития управленческих отношений в контексте развертывания промышленных революций, то есть отображения диалектики их развития в исторической ретроспективе.*

*Статья представляет собой системное рассмотрение зарождения и эволюции менеджмента как обособленного типа управленческой деятельности в связи с развитием социально-экономической системы в результате промышленных (индустриальных) революций. В статье показано, как родовые исходные характеристики менеджмента определили его специфические черты и как они оказывали влияние на его трансформационные преобразования под влиянием носящих кардинальный характер изменений в научно-технологической, социальной и экономической сферах. На этапе развертывания третьей промышленной революции менеджмент трансформировался до такой степени, что это привело к его сущностному перерождению и потере его исходной идентичности. Это ознаменовало завершение жизненного цикла менеджмента как особого типа управленческой деятельности.*

---

<sup>1</sup> Виханский Олег Самуилович — д.э.н., профессор, Заслуженный профессор Московского университета, научный руководитель кафедры управления организацией, Экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова; e-mail: mail@edu.mgubs.ru, ORCID: 0000-0001-6917-3119.

**Ключевые слова:** эволюция менеджмента, промышленная революция, жизненный цикл менеджмента, специфические черты менеджмента, менеджмент как особый тип управленческой деятельности.

Цитировать статью: Виханский, О. С. (2025). Менеджмент: жизненный цикл. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 60(1), 82–106. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-5>

**O. S. Vikhanskiy**

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

JEL: L2, M1, O3

## MANAGEMENT: LIFE CYCLE

*In the transformation processes that have been taking place in the economic system over the past four centuries, initially in Europe and then on a global scale, the sequential and cyclical nature is clearly visible, manifested most clearly in the periodic development of the so-called industrial revolutions. The essence of these four revolutions generated in many ways by scientific and technological progress are fundamental changes in the system of industrial relations. An important place in these transformations is occupied by changes in the system of management relations, along with technological changes, they largely determine the success or failure of business entities in the market to pass the stage of revolutionary transformations of the economic system. Obviously, it is the new circumstances that set the requirements that the business management system have to meet. The following questions arise: what role the "genetics" of the management system plays in the process of its adaptation to new conditions; to what extent the initial historically formed model of business organization management influences on its adaptive capabilities; to what extent the initially formed management patterns are a brake on the path to the transformational development of management.*

*In the paper, on the methodological basis of historical materialism and dialectical logic, the aim is to consider the trajectory and logic of the transformational process of development of management relations in the context of the deployment of industrial revolutions, that is the dialectics of their development are displayed in historical retrospect.*

*The paper provides a systematic consideration of the origin and evolution of management as a separate type of management activity in connection with the development of the socio-economic system as a result of industrial revolutions. The article shows how the generic initial characteristics of management determined its specific features and how they influenced its transformational changes under the cardinal changes in the scientific and technological, social and economic spheres. At the stage of the third industrial revolution management was transformed to such an extent which led to the essential degeneration and the loss of its original identity. This marked the end of the life cycle of management as a special type of managerial activity.*

**Keywords:** evolution of management, the industrial revolution, the life cycle of management, specific features of management, management as a special type of managerial activity.

To cite this document: Vikhanskiy, O. S. (2025). Management: life cycle. *Lomonosov Economics Journal*, 60(1), 82–106. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-5>

## Введение

Всегда, когда осуществляется совместная деятельность возникает отношение управления. И независимо от того проявляется оно в форме директивного воздействия или же в форме самоорганизации (самоуправления), его практическая реализация в виде управления направлена на достижение определенного результата посредством интеграции усилий участников взаимодействия. Исходя из сказанного, можно ли говорить, что во всех случаях деятельность по практической реализации управлеченческого отношения является менеджментом? Однозначно – нет. Например, является ли управление семейными отношениями или воинской частью менеджментом? Ответ – очевидно не является. Не составит большого труда привести еще множество примеров того, когда явно присутствуют отношения управления и осуществляется управлеченческая деятельность, и даже есть главное лицо (родитель, командир, премьер-министр в конце концов), но при этом данную управлеченческую деятельность никак нельзя назвать менеджментом. Но, если термин менеджмент широко и даже почти постоянно употребляется, когда речь идет об управлении, то, как возможно определить, в каком случае использование термина менеджмент по отношению к конкретной управлеченческой деятельности релятивно, а когда это делать, скажем, некорректно. Вопрос этот отнюдь не из области лексикологии, то есть совсем не абстрактный. Дело в том, что именно в ответе на этот вопрос коренится исходная точка понимания сути категории менеджмент, то есть сути того, что есть деятельность, называемое менеджментом.

Существует множество различных определений и образных высказываний по поводу того, что есть менеджмент. Вот примеры нескольких авторитетных мнений. Например, Том Питерс считает, что менеджмент заключается в организации и рассказывании. А для Питера Друкера менеджмент касается людей. И его задача сделать людей способными к совместной работе, сделать их сильные стороны эффективными, а слабые – неуместными. Для Стива Джобса менеджмент заключается в том, чтобы убедить людей делать то, чего они делать не хотят. Терри Гибсон смотрит на менеджмент, как на искусство достижения целей в условиях ограниченных ресурсов. Ли Якокка уверен, что менеджмент – это не что иное, как мотивация других людей. Мери Паркер Фоллетт видела менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц.

Отметим, что сама по себе категория менеджмент – это чистая абстракция, некий фантом, которого в реальности не существует. Пытаться содер жательно говорить о «чистом» менеджменте – это ничто иное, как явная схоластика. В предыдущем абзаце было приведено несколько мнений известных людей о том, что такое менеджмент. И что это дает для понимания менеджмента? Почти ничего. Потому, что нет менеджмента **вообще**,

так как он как систематизированная реализация отношения управления посредством определенной деятельности всегда привязан к конкретному сообществу, в котором эта деятельность разворачивается. Поэтому именно **типовизация сообществ**, к управлению которыми можно применить термин менеджмент является одной из основ, на базе которой можно конструировать образ менеджмента и давать, если так можно выразиться, его теоретическое описание. Второй основополагающей основой концептуального представления категории менеджмент, является рассмотрение ее в **историческом контексте** в соответствии с законами диалектической логики. Управленческая деятельность, идентифицируемая как менеджмент, сегодня совсем не та, какой она была вчера. А завтра опять будет что-то, чего мы точно в полной мере предсказать не можем. Но при этом с уверенностью можем сказать, что это будет далеко, а может и совсем не то, что есть сегодня.

Начнем с рассмотрения того, в случае какого типа сообщества (далее будем сообщество называть термином объект), по отношению к осуществляющей в нем управленческой деятельности, может быть применен термин менеджмент. Ранее было обращено внимание на то, что, например, применительно к объекту семья неуместно использовать термин менеджмент. Казалось бы, легче к выделению множества объектов, для которых применимо использование термина менеджмент, пойти путем исключения тех объектов, к которым этот термин не применим. Однако при таком подходе вне поля зрения окажутся ключевые атрибуты, которые характеризуют множество объектов, к которым применим термин менеджмент. И в результате категория менеджмент еще более «фантомизируется». Поэтому конструктивным может являться только подход, при котором атрибутируется множество объектов, управленческая детальность в которых и есть менеджмент. А для этого необходим исторический подход, объясняющий возникновение феномена менеджмент, ибо только при таком подходе можно выделить ключевые отличительные характеристики управленческой деятельности, которые атрибутивно присущи менеджменту и которые выделяют его из очень широкой совокупности различных видов управленческой деятельности.

Вернёмся к примеру управления армейским подразделением. Смотрим на данное управление и видим, что есть руководитель и подчиненные, есть разделение обязанностей и специализация, есть принятие решений и план, есть управленческие команды и контроль исполнения. То есть в наличии присутствует всё управленческое по А. Файолю (Fayol, 1916; Файоль, 1923). Но это не менеджмент. И это потому, что управление само по себе – это абстракция, которая ранее была названа фантомом. И всякие абстрактные схемы – это просто схемы. Иначе говоря, почти не о чём. На практике управление – это особая функция, реализующаяся в объекте, а следовательно, **органичная** составляющая функционирования объекта.

Объект и только объект задает ее характерные качества и отличительные особенности, задает ее атрибутивные характеристики. И это все потому, что объект — это реально существующая субстанция, имеющая материальную и институциональную основу.

## **Откуда пошел менеджмент**

Считается, что в общепринятый обиход категория менеджмент вошла в 1886 году после выступления крупного предпринимателя и инженера-изобретателя Генри Робинсона Тауна с докладом «Инженер как экономист» на годовом собрании Американского общества инженеров-механиков. Он выдвинул лозунг «Управление фабрикой (Factory management) является не менее важным, чем техника». При этом призывал систематизировать знания в области менеджмента и обмениваться этими знаниями. «Уже накоплен весьма значительный опыт управления производством, однако этот опыт не изложен сколько-нибудь полно в письменной форме... Разумеется, подробное состояние дел не может быть признано нормальным и должно быть исправленным» (цит. по: Шелдрейк 2001). Очень важно понимать в каком контексте он произнес свой доклад. Это была эпоха, когда в бизнесе очень во многом бал правили инженеры. Поэтому его слова имели очень большой резонанс. Со временем устоялось мнение, что именно 1886 г. является годом начала триумфального шествия менеджмента, — его осмысления и переосмысления, его популяризации, его фетишизации. И хотя параллельно продолжалось употребление других терминов, например, администрирование (до сих пор выпускники школ бизнеса получают содержащую этот термин степень MBA), менеджмент стал занимать доминирующую позицию. Обусловлено это тем, что термин менеджмент ввиду его смыслового наполнения наиболее точно соответствовал характеру и содержанию управленческой деятельности, по отношению к которой он применялся, из-за того, что он зародился, оттачивался и содержательно развивался в неразрывной связи с развитием объекта.

Здесь необходимо перейти к характеристике объекта, особенности которого и придают менеджменту смысловое наполнение, отличающее его от других описывающих управленческую деятельность понятий, таких, например, как командование, руководство, администрирование.

Как ранее было сказано, в исследовательских кругах считается, что термин менеджмент институализировался в 1886 г. Хотя, справедливости ради следует подчеркнуть, что на самом деле предпосылки возникновения управления типа менеджмент зародились лет за 150 до этой даты. И произошло это на стадии развитой формы мануфактуры. То есть менеджмент и промышленный капитализм в определенной мере — это братья близнецы. Менеджмент как особый вид управленческой деятельности зародился в объекте, обладающем следующими базовыми характеристиками.

В общих чертах это наличие инвестора (капиталиста), наемный труд, по-операционное разделение труда и кооперация труда, и создание рыночной ценности. И при этом осуществляется это всё в **промышленной сфере**. Окончательно свои исходные отличительные черты менеджмент получил тогда, когда произошел переход к фабрике.

В развитой поздней стадии мануфактурного производства сформировались предпосылки и сложились общие контуры менеджмента. Но именно с появлением фабричного производства менеджмент обрел объект своего существования. Поэтому логично утверждать, что первая индустриальная революция породила менеджмент как отдельный тип реализации управлеченческой деятельности. Но при этом в свою очередь менеджмент стал одной из содержательных составляющих первой индустриальной революции. **Менеджмент — порождение промышленной революции и менеджмент сущностная часть этой революции.** Такова диалектика их взаимоотношений.

В отношении изложенного положения может возникнуть естественное возражение. А разве в цеховом, ремесленном производстве не было разделения труда и кооперации, не было хозяина-собственника, не производились товары на продажу. Да, все это было, но система отношений в процессе кооперации строилась на существенно другой основе, на принципе квалификационного уровня и ассоциированного членства. Разделение в системе кооперации труда строилось по уровню квалификации участника трудового процесса: ученик, подмастерье, мастер, старейшины во главе с деканом. Операционная специализация присутствовала, но она предполагала ее постепенное расширение по мере роста квалификации. При этом разделение труда не предполагало жесткого закрепления операций за исполнителями, а наоборот предполагало подключение их в качестве «ассистентов» при выполнении более сложных работ. В определенном смысле это была интеграционная кооперация, при которой управлеченческие команды давались более квалифицированным участником трудового процесса. То есть управлеченческая иерархия определялась уровнем производственной квалификации. Профессионал-исполнитель и управленец сочетались в одном лице. В Европе в значительной степени цеховое производство и цеховые отношения базировались на Магдебургском праве. По своему духу цеховая форма производства была противоположна капиталистическому производству. Приток в Европу золота дал толчок росту капитала, который запустил процесс умирания цеховой формы организации производства. В отличие от цеховой, ремесленной формы в мануфактуре разделение труда строилось жестко на базе операций, работ (job), а не по квалификационному признаку. Работник подбирался для работы, а не наоборот, когда работа, как это было в цехе или у ремесленника, давалась участнику совместного производственного процесса в соответствии с уровнем его профессионализма. На фабрике такой переход от старой кадровой модели еще более усугубился появлением машины, которая

окончательно закрепила работника за конкретно выполняемой работой. Это стало основой менеджмента в области кадровой работы. Говоря по-другому, — основой менеджмента по «утилизации» второго основного фактора производства.

Существенное отличие мануфактурного от цехового, ремесленного типа производства состояло в том, что в мануфактуре практически не уделялось какого-либо внимания обучению персонала, его профессиональному развитию. В массе своей работники принимались на работу для выполнения отдельной операции, и в дальнейшем закреплялись за ней до тех пор, пока физически могли выполнять ее на требуемом уровне. Именно физические возможности в совокупности с некоторыми навыками владения практически неизменяемыми инструментами являлись критерием найма работника и закрепления за ним возможной производственной операции (job). Поэтому исходно зарождающийся на поздней стадии развития мануфактуры менеджмент фактически состоял в описании производственных операций (работ) и в контроле за исполнением (объем и качество, там, где это требовалось). Самым известным наглядным примером такого взгляда на работника, его работу и управления им явилась сформулированная существенно позднее теория «Научного менеджмента» Ф. Тейлора (Taylor, 1911; Тейлор, 1991). Эти два родовых начала очень надолго предопределили то, как в дальнейшем строился и трансформировался менеджмент.

С переходом на фабричное производство, когда машинная технология стала преимущественно определять логику построения технологической схемы производственного процесса, возникли две задачи, решение которых привело к окончательному формированию менеджмента, как отдельного вида управленческой деятельности. Первая задача — это создание специализированной производственной среды. Необходимо было строить фабричные задания для размещения в них машинного технологического оборудования. А это требовало больших капиталовложений. Инвестиционная составляющая в это время становится основополагающей в бизнесе. Важнейшей функцией управления становится формирование, поддержание и развитие машинно-технологической среды. Вторая задача — это организация рабочего процесса не столько вокруг рутинных операций, сколько вокруг работ, связанных на машинное оборудование. Квалификация работника уровнялась по значимости с его физической силой. Это привело к существенному возрастанию роли функции управления персоналом. А с развитием профсоюзного движения значимость этой функции еще более усилилась. Обучение вслед за технологическим обновлением стало регулярной задачей менеджмента.

Подводя итог сказанному, можно констатировать следующее. Менеджмент как особый вид управленческой деятельности сложился в объекте, обретшем определенные характеристики в результате промышленной ре-

волюции (ее идентифицируют как первую), в объекте, получившем обобщенное название фабрика, которая постепенно вытеснила распространенную до нее форму организации производственной деятельности — мануфактуру. Говоря о том, что менеджмент является порождением первой промышленной революции, следует также обратить внимание на очень важное обстоятельство, заключающееся в том, что менеджмент в свою очередь является и одной из составляющих промышленной революции. Такова особенность диалектики соотношения менеджмента и первой промышленной революции. Позже в статье будет дано более подробное рассмотрение структуры промышленной революции и собственно диалектики этого взаимоотношения. Сейчас же остановимся на отличительных особенностях фабрики как объекта (смыслоное понимание категории **объект** было дано в начале статьи) и на том, как эти отличительные особенности привели к возникновению менеджмента как особого вида управленческой деятельности. Сразу следует оговориться, что особенности фабрики, которые будут обозначены далее, в целом не являются сугубо уникальными. Многие из них присущи в том или ином виде другим формам организации производства. Принципиальным же является то, что они в случае фабрики обладают некой отличительной спецификой, которая не могла проявиться ранее, а зародилась именно в процессе разворачивания первой промышленной революции.

Остановимся на рассмотрении этих отличительных особенностей.

Первое — это предпринимательско-инвестиционная основа собственности объекта, преимущественно ориентированная на получение финансовой отдачи как результата функционирования (производственной деятельности) объекта (фабрики). При этом право собственности выступает основой права со стороны собственника на управление объектом либо напрямую, либо через его представителей.

Право собственности в соответствии с определенной долей закреплено за конкретным собственником (инвестором) и пропорционально этой доле наделяет его степенью влияния на функционирование фабрики, в частности, дает право на получение вознаграждения из прибыли в виде дивидендов. Собственник может обладать имущественным правом или же только правом на участие в управлении и в прибыли в соответствии со своей долей. Переход к фабричному производству привел к резкому росту промышленного капитала и соответствующей трансформации экономической системы в целом. Экономика вступила в фазу промышленного капитализма. Это и явилось содержанием и важнейшим проявлением первой промышленной революции. И именно это задало сущностную основу менеджмента как продукта становления промышленного капитализма, — полное отчуждение труда от капитала и полное подчинение труда капиталу. Менеджмент становится продуктом видения инвестора, капиталиста.

В значительной части предприниматели, создававшие фабрики, были инженерами, конструкторами, даже изобретателями. Вполне естественным явилось то, что свой инженерно-механистический взгляд они распространяли на конструирование отношений и связей внутри фабрики. Жесткие, исключающие любое проявление гибкости, по-своему логически построенные схемы взаимоотношений и взаимодействия в организации с учетом капиталистической природы фабричного производства напрочь выхолостили из системы взаимоотношений внутри фабрики неформальные, «человеческие» отношения, характерные для цеховой, ремесленной модели управления. А если еще учесть, что в дополнение к преимущественно жесткой пооперационной специализации, сложившейся еще на этапе мануфактуры, на этапе порожденного первой промышленной революцией и продолжавшегося на протяжении полутора веков первого индустриального уклада, добавилось подчинение человека машине, то становится понятно, почему сложилась и укоренилась модель менеджмента, в соответствии с которой управленческая деятельность осуществляется по принципам работы механизма, машины, и в соответствии с которой работник является отдельным винтиком (операцией), интегрированным в иерархически построенную, исключающую гибкость систему. На смену качеству труда и квалификации работника пришла фетишизация машины. Главным фактором производительности становится машина. Ценность работника измеряется интенсивностью и экспенсивностью трудозатрат. Квалификация жестко соотносится с содержанием операции.

Второе – это создание рыночной стоимости в результате производственной деятельности. Подавляющее большинство объектов, для которых характерно наличие управленческой деятельности, в результате своего функционирования создает ценность. В ряде случаев эта ценность не имеет количественного измерения. Например, это характерно для благотворительных организаций. На лицо есть ценность, предоставляемая потребителям, есть потребители этой ценности, они даже оценивают её. Но, во-первых, эта оценка носит качественный характер, и, во-вторых, потребительская компенсация за полученную ценность носит неосозаемый, количественно неопределенный характер. Слова благодарности, признательность, улыбки – это все способы «компенсации» за полученную благотворительность. Но они не имеют количественного выражения. В случае же когда управленческая деятельность может быть идентифицирована как менеджмент, созданная ценность обретает количественно выраженную рыночную стоимость. При этом получатель ценности рассчитывается за нее преимущественно в денежной форме, имеющей количественное выражение. Менеджмент, зародившийся в недрах фабрики, в качестве родовой характеристики имеет целевую ориентацию на создание ценности в виде рыночной стоимо-

сти. И не просто количественно определенной рыночной стоимости, а рыночной стоимости, соотнесенной с величиной затрат, а следовательно, оцененной с позиции эффективности. И в этом проявляется важнейшая составляющая первой промышленной революции – рост производительности основных факторов производства, в первую очередь, рост производительности труда за счет использования машинных технологий. По-видимому, именно этот эффект послужил основанием для того, чтобы распространилась точка зрения, что первая промышленная революция – это собственно технологический прогресс, так как именно машина стала источником роста производительности труда, и капитала.

### **Менеджмент как эволюционирующая субстанция**

После вводных рассуждений о том, что менеджмент, являющийся особым видом управленческой деятельности, присущей определенного типа объекту, зародился в процессе первой промышленной революции в недрах новой формы осуществления производственной деятельности (фабрика), перейдем к рассмотрению процесса трансформации менеджмента с начала его становления до наших дней. Естественно начать это рассмотрение с этапа великого перехода от эпохи аграрного хозяйства к эпохе хозяйства промышленного типа. Сразу необходимо отметить, что между категориями «индустриальный» и «промышленный» в данной статье существует принципиальное различие. В случае употребления категории индустриальный (индустриальный уклад, индустриальная революция и т.п.) речь идет об отдельном этапе, или процессе в пределах промышленного типа хозяйства. Категория же «промышленный» выделяет тип хозяйственной системы, противопоставляемой аграрной системе. Поэтому, если речь идет о переходе от аграрного типа хозяйствования к промышленному уместно (возможно) употреблять как понятие промышленная революция (первая), так и – индустриальная революция. Для следующих за этим революционных изменений в рамках промышленного уклада будет использоваться категория индустриальная революция (соответственно индустриальный уклад), произошедшая на определенной стадии развития хозяйства промышленного типа. При этом отметим, что используемые в ряде экономических школ применительно к аграрному хозяйству и хозяйству индустриального типа категории феодальная и капиталистическая экономика в данной статье не будут использоваться, потому что при рассмотрении менеджмента в качестве ключевых исходных основ будут рассматриваться не отношения собственности, а отношения между стейкхолдерами, организационно-технологическое построение объекта и трансформационные процессы в среде, такие, например, как глобализация и научно-техническое развитие.

## Промышленные (индустриальные) революции

Существует достаточно много публикаций на тему периодизации промышленных революций. Обычно речь идет о четырех. Наиболее известные, позволим себе назвать их яркими, публикации приведены в списке литературы в конце данной статьи (Шваб, 2017; Мокир, 2017; Hobsbawm, 1999; Розенберг, 2015; Щедровицкий, 2018; Рифкин, 2015). В подавляющем большинстве публикаций революция идентична собственно новому индустриальному укладу, которому она в реальности открыла путь. Фактически это созвучно известному большевистскому лозунгу: «Есть у революции начало, нет у революции конца!». На самом деле необходимо различать оба эти понятия, а именно различать революцию и уклад, который возник в результате ее происхождения. Для этого, с методологической точки зрения, очень важно определить сущностные характеристики индустриальной революции, то есть выделить то, что она привнесла в систему хозяйствования и что она отбросила, а также зафиксировать ее продолжительность в определенных временных границах.

Обычно принято считать, что индустриальная революция — это вызванные научно-техническим прогрессом коренные преобразования в технологической сфере, приводящие к качественным изменениям в экономической системе, в частности, в функционировании субъектов производственной деятельности, что проявляется в первую очередь в создании принципиально новых по своей сути продуктов и услуг. И, что исключительно важно, все это в конечном счете приводит к повышению благосостояния населения, изменению образа жизни людей, созданию новых социальных институтов и норм общественной жизни.

Очевидно, что наиболее наглядной, в определенном смысле лежащей на поверхности исходной точкой индустриальной революции являются **прорывные научные открытия и соответствующие прорывные технологические решения**. Довольно широко распространено мнение, что именно это является сутью промышленной революции и даже собственно промышленной революцией. Однако также очевидно и то, что это всего лишь один, — хотя и важнейший, фактор, всего лишь одна её предпосылка. Исключительно важным является наличие **запроса** на революцию. Это и социально-экономические предпосылки такие, например, как наличие капитала и соответствующих институтов финансового обращения, наличие определенных правовых институтов, определенное состояние рынка труда. Также наличие определенного потребительского запроса как по величине потребительского спроса, так и по материально-вещественной и сервисной структуре этого спроса. И, наконец, очень важной предпосылкой является наличие в обществе **предпринимательского потенциала** достаточного уровня, который в состоянии превратиться в движущую силу индустриальной революции. Если в социальной революции движу-

щей силой являются угнетенные массы, то в индустриальной революции одной и ведущих движущих сил становятся предприниматели, изобретатели, инноваторы. Соединенные вместе эти три начала приводят к тому, что возникают нового типа производства, которые создают нового типа ценность, возникают новые формы взаимодействия людей в производственном процессе и в обществе, в быту, создаются новые институты. И, в свою очередь, менеджмент как значимая составляющая индустриальной революции претерпевает качественное изменение. Все это наглядно присутствует в каждой из уже достаточно широко признанных четырех индустриальных революций.

Углубленное рассмотрение влияния всех вышеобозначенных факторов не входит в периметр данной статьи, так как основная ее цель – это описание того, как зародился и эволюционировал менеджмент в процессе смены индустриальных укладов. Поэтому влияние и роль отдельных факторов будет затрагиваться при рассмотрении того, как изменились форма, организационное построение и технико-технологическое оснащение предприятия и соответственно с этим, как изменялся менеджмент.

Если посмотреть на то, изменение в каких сферах лежали в основе технико-технологических преобразований, открывавших новые перспективы для создания продуктов и услуг, и соответственно требовавших появления новых форм построения предприятий, то окажется, что для всех четырех индустриальных революций – это были одни и те же сферы. Первое – это **энергия**: добыча (производство), хранение, передача (транспортировка) и использование. Второе – это **материалы**: производство и использование. Третье – это **транспорт**: источник тяги, пространственное позиционирование. Четвёртое – это **связь**: получение, кодирование, передача и хранение информации.

## Первая промышленная революция

Первая индустриальная революция ознаменовалась переходом от аграрного производства к промышленному. По разным оценкам считается, что первый индустриальный уклад охватывает период с 60-х гг, XVIII в. до последней четверти XIX в. Наиболее яркими проявлениями этого уклада явились разрастающаяся урбанизация, слом сословной системы в основе построения производства и замена ее на капиталистическую, во многом предпринимательскую систему построения производственной деятельности, появление рабочего класса, и, как конкретное проявление всего этого, появление новой формы организации производства – фабрики. А фабрика в свою очередь породила адекватный ее отличительным особенностям новый тип управления производственным процессом – менеджмент.

Двумя важнейшими отличительными особенностями фабрики были следующие. Первое – это машинное производство, которое привело к за-

метному росту производительности труда. Так, например, созданный Эдмундом Картрайтом ткацкий станок с ножным приводом (патент на него он получил в 1785 году) увеличил производительность труда в 40 раз. Но не только. Исключительно важным было то, что машина отодвинула работника как бы на второй план, подчинила его себе и стала основой производственного процесса. Этот процесс начался с текстильной промышленности. Старт дали изобретение в 1769 г. Ричардом Аркрайтом прядильной машины Waterframe (позже в 1790 г. она была переведена на паровую тягу) и изобретение в 1779 г. Сэмюэлем Кромптоном машины для прядения Spinning-mule.

Сделав человека придатком, машина резко снизила ценность работника. И это в совокупности с существенным ростом в городах предложения на рынке труда изначально заложило в основу менеджмента организацию управления работниками не как участниками совместного производственного процесса, а как исполнителями жестко специализированной операции (job). Работник рассматривался исключительно как ресурс, который следовало использовать с максимальной отдачей. Позже эта функция менеджмента получила название управление трудовыми ресурсами. В дальнейшем на протяжении XIX и XX столетий эта функция менеджмента сдержанно расширилась и модернизировалась. Однако вплоть до третьей индустриальной революции по своей сути оставалась неизменной. В связи со сказанным следует обратить внимание на то, что на протяжении первого индустриального уклада возникло профсоюзное движение, которое, явившись ответной реакцией со стороны работников фабрик на бесправие в системе управления человеческими ресурсами, оказало существенное влияние на трансформацию менеджмента за счет введения в его состав функции проведения переговоров. В 1824 г. в Англии было отменено антирабочее законодательство, лишающее рабочих каких-либо прав в отстаивании своих интересов. И тем самым было легализовано профсоюзное движение. В результате был нанесен серьезный удар по строго вертикальной связке: собственник — топ менеджмент фабрики — работники. В системе менеджмента направленность принятия управленческих решений несколько развернулась в сторону возникшего нового стейкхолдера — коллектива сотрудников.

Второе — это распространение формы собственности в виде «компании». Если ранее собственность преимущественно имела семейный характер, и при этом преимущественно собственник осуществлял управление объектом (мастерская, мануфактура), то в процессе первой индустриальной революции наметился и стал распространяться отход собственника от управления. В такой ситуации собственники по факту превращались в инвесторов, а управление фабрикой передавалось в руки наемных управленцев — менеджеров. И, если создавшие фабрику предприниматели продолжали осуществлять руководство ею, то их партнеры — инвесторы

в управлении производственным процессом на фабрике принимали относительно ограниченное участие.

Паровой двигатель дал толчок развитию не только фабричного производства, но и преобразовал транспорт. В 1820-е гг. началось строительство железных дорог. Это открывало перспективы территориального расширения промышленного производства, что потребовало значительного увеличения производства железа. В результате начинают существенно расширяться три отрасли: железнодорожный транспорт, металлургия (выплавка чугуна и железа) и добыча полезных ископаемых, в первую очередь добыча угля. В каждой из этих отраслей, исходя из отраслевых особенностей производства, формировалась система менеджмент, имеющая некоторые отраслевые отличительные черты. В результате менеджмент начал обретать некое многообразие. В частности, возникают бригадные фирмы организации труда, начинают выделяться на постоянной основе специализированные управленческие функции.

Появление телеграфа в 1844 г. и развитие железных дорог позволили открывать филиалы производства (часто специализированные в рамках внутренней кооперации). А это привело к появлению такой формы организации производства как комбинат. Менеджмент пока еще в зачаточном виде обретал новую для себя форму иерархического построения — дивизиональность. Поэтому на протяжении первого индустриального уклада менеджмент эволюционировал от простой линейной модели к линейно-функциональной и даже линейно-дивизиональной модели построения управленческой иерархии. Эти родовые характеристики менеджмента, сложившиеся на этапе развертывания первой промышленной революции, надолго зажали в своих тисках дальнейшую его трансформацию.

Еще одним очень важным новшеством, которое возникло в управлении на этапе первого индустриального уклада явилось расширение предмета проектирования. Если раньше проектирование сводилось к проектированию изготавливаемого изделия, то фабричное производство расширило предмет проектирования, перенеся его и на процесс изготовления изделия. То есть был сделан очень важный шаг в направлении формирования функции производственного планирования. Правда пока еще только на уровне операционного планирования.

## **Вторая индустриальная революция**

Вторая индустриальная революция ознаменовала собой триумф капиталистической системы. Города растут, экономика растет, производительность растет и растет уровень благосостояния. Буржуазия становится ведущим классом общества, а рабочий класс — влиятельной политической силой. Противоречие между трудом и капиталом (классовая борьба) сохраняется. Но уже созданы институты, позволяющие находить компро-

миссные решения. Если у истоков технологических прорывов первой промышленной революции стояли ученые и изобретатели, то технологический прогресс второй индустриальной революции в значительной мере создается инженерами и все теми же изобретателями, произрастающими на благодатной предпринимательской почве.

**Энергия** — электричество и двигатель внутреннего сгорания. **Материалы** — сталь, алюминий, а также пластик и другие продукты химической промышленности. **Транспорт** — железные дороги (локомотивы, электровозы), автомобили, самолеты: прокладываются автомагистрали, линии метро, строятся аэропорты. **Передача информации, связь** — телефон, телетайп, радио и телевидение. Все это результат научной и инженерной мысли. Но все-таки — это в первую очередь результат индустриального прогресса, в основе которого лежат предпринимательская энергия, капитал, труд и, как это не покажется странным, — менеджмент. Поэтому не случайно именно на этапе второго индустриального уклада в обиход вводится категория менеджмент (об этом было сказано ранее в начале данной статьи). В силу своей значимости менеджмент становится настолько признаваемым и даже почитаемым, что применительно к нему добавляется определение «научный». Более того, начинается некая фетишизация менеджмента. В это же время начинается профессиональная подготовка менеджеров, менеджмент становится профессией<sup>2</sup>.

Рост производства товаров, порождавший ценовую конкуренцию, и с другой стороны рост рынков, в ответ на который росли инвестиции в производство, объективно требовали наращивания производственных мощностей, чтобы получать эффект от масштаба. А это в свою очередь требовало организации массового стандартизированного производства. В этих условиях перед менеджментом жестко встает задача обеспечения такого производственного процесса, который, с одной стороны, обеспечивает должное качество и с другой стороны, загоняет издержки в жесткие рамки, определяемые фиксируемыми параметрами эффективности. Проектирование выходит за рамки изготовления изделия и охватывает весь процесс производства. Создаются модели и технологии оргпроектирования, которые на вооружение берет менеджмент. Унифицируется и концептуализируется модель менеджмента. Основные ее положения формулируются практиком-управленцем А. Файолем. Изложенные им концептуальные положения относительно того, что в себе содержит менеджмент и на каких принципах он строится, являлись отражением того, до какого состояния развился менеджмент на стадии развертывания второго индустриального уклада.

Важным результатом второй индустриальной революции, породившей массовое стандартизированное производство, явилось внедрение Генри

<sup>2</sup> Первых выпускников со степенью МВА в 1901 г. выпустил Дартмутский колледж штата Нью-Гэмпшир

Фордом конвейерного производства для сборки автомобилей. Это окончательно сделало работника придатком машины. А менеджмент окончательно оформился в виде формализованных схем, оргструктур, планов и систем контроля. Можно сказать, что машина в лице формализованных процедур, стандартов, оперограмм и т.п. подчинила себе и менеджмент. **Механистическое понимание** менеджмента стало доминирующим. При этом осознание менеджмента как особой функции постепенно стало обретать концептуальное оформление. Начал Ф. Тейлор со своим «научным менеджментом», продолжил А. Файоль с обобщенными универсальными принципами правильного менеджмента, а на практике закрепил в граните Г. Форд (Ford, 1922; Форд, 2019), положивший в основу производственного процесса конвейер.

Позже поиск дополнительных источников повышения производительности труда (концептуально результаты были отражены в положениях бихевиоризма) поколебал механистический, сугубо формализованный подход к осуществлению управления. Менеджмент несколько «огуманизировался». Наиболее яркое воплощение эта тенденция получила в предложенной в 1954 г. П. Друкером (Drucker, 1954; Друкер, 2015) модели управления по целям. Но это уже было в конце второго индустриального уклада, в преддверии третьей индустриальной революции.

Обобщая сказанное относительно того, как эволюционировал менеджмент на этапе второго промышленного уклада необходимо подчеркнуть, что на этом этапе фактически менеджмент, как особый вид деятельности, обрел достойное признание. И как следствие этого он стал объектом большого количества эмпирических и чисто теоретических исследований. На практике это привело к крайне негативному результату, — менеджмент при его концептуальном рассмотрении оторвался от объекта и зажил своей самостоятельной жизнью. Прямо как нос в абсурдистской повести Н. В. Гоголя «Нос». В результате этого разрослось схоластическое теоретизирование по поводу того, что есть менеджмент сам по себе, что он в себя включает и т.п. При этом по факту была канонизирована модель менеджмента, сложившаяся в 10–20-е гг. XX в. Она стала как бы сущностным абсолютом, к которому добавлялись только отдельные модификации. И такая ситуация фактически сохранилась до наших дней. Мы все еще в наше время видим менеджмент с позиции парадигмы, сформировавшийся в процессе второго индустриального уклада. И это при том, что уже третья индустриальная революция во многом дезуалировала данную модель менеджмента.

## **Третья индустриальная революция**

Вышедший в 1973 г. фундаментальный труд П. Друкера «Management: Tasks, Responsibilities, Practices» (Drucker, 1973; Друкер, 2008), с одной сто-

роны, как бы завершил построение концепции менеджмента, формировавшейся в период второго индустриального уклада, а с другой стороны, как бы явился исходной точкой формирования нового взгляда на менеджмент. Менеджмент по-прежнему оставался обособившейся функцией (со своими задачами, структурой, методикой и т.п.), но при этом приобрел качество системной интегрированности в среду реально функционирующего объекта производственной деятельности.

Считается, что третий индустриальный уклад начал зарождаться в промышленно развитых странах в 60-е гг. прошлого столетия. Переход в третий индустриальный уклад не сопровождался такой сильной социальной трансформацией, которая наблюдалась при первой и второй промышленной революциях. Однако тем не менее ряд заметных социальных сдвигов был характерен и для этого времени. Массовые протестные движения молодежи, борьба за гражданские права, — это то, что было видно на поверхности. Но произошли к этому времени и существенные сдвиги в структурном построении общества. Широкое распространение получило учение об обществе всеобщего благоденствия. Развилось гражданское общество, существенно выросло благосостояние среднего класса. В частности, это проявилось в изменении потребительской ситуации на рынке. Он стал рынком покупателя. В глобальном пространстве стали развиваться интеграционные процессы, усилилась роль международных институтов.

В технологической сфере произошли кардинальные изменения в связи с изобретением транзистора. Стартовала эра компьютеризации, открывшая очень новые возможности в деле преобразования механизма функционирования деловой организации, в частности производственного процесса. Зародилась автоматизация как собственно производственных операций, так и управлеченческих операций.

**Энергия** — развивается атомная энергетика, возникает новый тип энергетики — зеленая, остро встает задача сокращения загрязняющих окружающую среду, в особенности атмосферу выбросов. В области **материалов** появились технологии, позволяющие создавать материалы с заданными свойствами. Этот революционный прорыв наполняет рынки товарами с совершенно новыми качественными характеристиками. Также это принципиально сказывается на развитии строительной отрасли. Развитие **теле-коммуникаций** (факс, спутниковая связь), а потом интернет в сочетании с расширением авиационного сообщения и появлением скоростных железных дорог существенно повысили мобилизационные и коммуникационные возможности экономической системы.

Если во втором индустриальном укладе основой технологического развития фирмы являлись инженерные разработки, то в третьем укладе основой становятся обособившиеся в отдельную функцию научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), технологические платформы, инновации. В основу всего кладется системный

подход, на базе которого и с помощью ЭВМ с 60-х годов начинает прогнозироваться деятельность фирмы, включая функционирование её системы управления.

Дальнейшее развитие (обретение нового качества) получает процесс проектирования. На базе использования электронно-вычислительной техники (ЭВТ) создают автоматизированные системы управления (АСУ), которые в дополнение к проектированию изделия, процесса его изготовления и оргпроектированию включают в себя также и планирование на продолжительную перспективу. **Получение, обработка и передача информации** становится важнейшей задачей. Информация из средства превращается в целевой продукт. А создание информации становится процессом, равнозначным процессу создания продукта.

В этих условиях менеджмент претерпевает кардинальное изменение, делающее его по своей сути не просто отличным от менеджмента парадигмы второго индустриального уклада, а к концу третьего индустриального уклада, делающего его совсем другим. Возникает идея конца менеджмента. Системная интеграция организации во внешнюю среду заставляет менеджмент развернуться от взгляда во внутрь организации, как это было ранее, на взгляд во вне организации. К середине 1960-х гг. возникает и в дальнейшем широко укореняется в практике управления фирмой концепция стратегического менеджмента, основной вклад в создание которой внёс Игорь Ансофф (Ansoff, 1965; Ansoff, 1979). Позже концепция стратегического менеджмента находит существенное развитие в концепции стейкхолдеров (Freeman, 1984). Фиксируется значимость не только внешних обстоятельств и рыночных сил, но и конкретных субъектов, дающих траекторию движения фирмы. Принципиально меняется суть менеджмента. От воздействия на процессы, протекающие в организации, центр концентрации внимания менеджмента переходит на разрешение противоречий интересов стейкхолдеров посредством нахождения компромисса их интересов и формулирования баланса их интересов в виде стратегических целевых установок для фирмы.

Автоматизация на базе компьютеризации, в частности АСУ, и в дальнейшем роботизация, а также интернет и мобильная связь кардинально преобразовали производственные и управлочные процессы. В результате этого произошло и кардинальное изменение положения работника в производственном процессе. Человек оторвался от машины, вышел из подчинения. Резко возросла роль человеческого фактора, важнейшим проявлением которого стали креативность, гибкость, скорость реагирования на отклонения. В силу этого традиционная модель менеджмента с ее жесткими регламентами, нормами и правилами, с ее фиксированными плановыми установками, с ее традиционными организационными структурами, базирующимиися на жесткой специализации и соответствующем ей жестком разделении труда, а также на детерминировано функциональ-

ном разделении сфер деятельности, вошла в противоречие с реальностью, сложившейся в следствии произошедшей третьей промышленной революции в процессе ускоренного становления трансформационного по своей сути третьего индустриального уклада.

Окончательно оформленная к концу второго индустриального уклада модель менеджмента оказалась низвергнута действительностью, сложившейся к концу третьего индустриального уклада. Таков жизненный цикл менеджмента. Зародившись в результате первой промышленной революции, он окончательно оформился в рамках второго индустриального уклада и «умер» под влиянием трансформационных процессов третьего индустриального уклада.

Рассмотрим более подробно те сущностные изменения, которые произошли в управлении в процессе третьего индустриального уклада. Изначально присущей менеджменту характерной особенностью была ориентация на внутриорганизационные, преимущественно операционные процессы и задачи. Этому сопутствовал и краткосрочный, обычно годовой диапазон планирования. В случае, если операционный процесс создания продукта выходил за пределы одного года (например, строительство здания), планирование производственного цикла выходило за пределы календарного года. То есть, родовыми особенностями менеджмента являлись направленность во внутрь объекта и на краткосрочную перспективу.

Третья индустриальная революция кардинально изменила менеджмент в этом плане. Первое — это удлинение горизонта планирования, произошел переход к планированию на среднесрочную и даже долгосрочную перспективу. И второе — это разворот «взгляда» менеджмента вовне объекта управления. Очевидно, эти сущностные изменения были связаны с трансформационными процессами в социальной и экономической сферах, развернувшимися в третьем индустриальном укладе. Экономика в развитых в экономическом отношении странах окончательно развернулась в сторону покупателя. Также вырос уровень благосостояния населения, а следовательно и изменилась структура потребительских предпочтений, а также произошла их индивидуализация. Качественно изменились доступ к информации и возможности информационного воздействия на людей. Постепенно нарастало влияние глобализационных процессов.

Но не только это привело к вышеобозначенным изменениям в менеджменте. Существенно расширилась инструментальная база менеджмента. Большое развитие получили так называемые экономико-математические методы. Например, математическое моделирование, математическое программирование, разного рода эконометрические инструменты и т.п. Все это вкупе с развитием электронно-вычислительной техники (ЭВТ) сформировало методологическую и инструментальную основу для трансформационных преобразований менеджмента.

А теперь о том, что происходило на практике. Считается, что старт долгосрочному планированию дало введение в военном ведомстве США методологии PPBS (Gilmour, 1967). Обычно эту методологию связывают с именем министра обороны США Робертом Макнамара. Хотя следует указать на то, что у него были соавторы в разработке этой системы. Это глава корпорации RAND Чарльз Дж. Хитч и федеральный советник Дэвид Новак. Вообще на самом деле роль Роберта Макнамары состояла во внедрении системы PPBS в министерстве обороны США. А отцом данной системы считается Чарльз Дж. Хитч.

Внедрение PPBS заложило методологическую основу долгосрочного планирования: цель, программа действий, распределение ресурсов. То есть основой долгосрочного планирования стала связка цель – сроки – ресурсы. Все три составляющих этой связки находились в динамическом взаимодействии. Если доминировавшее до начала эры долгосрочного планирования краткосрочное планирование имело преимущественно производственный по направленности годовой цикл, обусловленный циклом налогообложения и финансовых выплат (годовые проценты, дивиденды, бонусы и т.п.), то в долгосрочном планировании доминантной стало целевое состояние компании на конец продолжительного периода (5-7 лет). Это производственные показатели, финансовые показатели, положение на рынке, место в общественной среде и т.п. Если характеризовать кратко и сущностно по содержанию, то долгосрочный план – это набор последовательных, подкрепленных соответствующим ресурсным обеспечением шагов, по переводу фирмы через продолжительное время из существующего в желаемое (целевое) положение. Для долгосрочного планирования характерны следующие отличительные особенности. Во-первых, это **прогнозирование**, с одной стороны дающее картину будущего, но при этом с другой стороны указывающее на то, что в прогнозируемом будущем возможны отклонения от прогнозируемой картины этого будущего. Возможность составления прогнозов в значительной степени явилась определяющим фактором перехода к долгосрочному планированию. В свою очередь возможность осуществления прогнозирования возникла благодаря развитию в 50-е и 60-е годы методологической и инструментальной основы, в частности, благодаря развитию специализированных математических методов анализа и моделирования социально-экономических процессов и явлений.

Во-вторых, с появлением прогнозирования в методологии планирования важное место занял стохастический анализ, должное место заняла категория **риска**. Это обстоятельство потребовало внесения в планирование гибкости, возможности модификации планов в процессе их выполнения с целью учета рисков. Позже появилась методология сценарного планирования, которая предполагала построение нескольких траекторий долгосрочного плана.

Сценарный подход также, как и PPBS зародился в 1960-е гг. в стенах RAND Corporation и далее был развит в стенах Гудзоновского института. Считается, что ведущую роль в формировании этого подхода сыграл один из самых известных футурологов XX в. Герман Кан (Kahn, 1962; 1972; 1976). В отличие от прогнозирования, которое строится на основе анализа текущих тенденций и их экстраполяции посредством использования специализированного математического аппарата, сценарный подход – это предсказание будущих событий, базирующееся на априорно сформулированных предположениях. В случае сценарного подхода в значительной степени задействована интуиция, экспертное мнение, которые являются основой выдвигаемых предположений. В бизнес сценарный подход пришел в 1970-е гг. Самым наглядным примером его успешного использования является опыт компании Royal Dutch Shell, которая с помощью этого подхода предсказала энергетические кризисы 1973 и 1979 гг. и в результате сумела более успешно, чем конкуренты, преодолеть их.

В-третьих, процесс долгосрочного планирования стал строится на базе методологии оптимального программирования. Вычислительные технологии вкупе с разработанным в это время математическим аппаратом открыли возможности для нахождения оптимальных целевых показателей и соответствующей этим показателям оптимальной траектории их достижения. В Советском Союзе позже даже была разработана концепция СОФЭ (система оптимального функционирования экономики), охватывающая всё народное хозяйство страны. Однако оптимизм 1960-х гг. по поводу перспектив оптимизации долгосрочных планов постепенно угас, так как реальность оказалась гораздо сложнее экономико-математических моделей. И этот разрыв стремительно нарастал. Но при этом тем не менее долгосрочное планирование закрепилось и сохранилось в практике менеджмента, так как оно создавало у высшего руководства чувство (иллюзию) уверенности в будущем, которое в то же время в реальности становилось все более непредсказуемым.

Если распространение долгосрочного планирования в практике управления фирмами было логичным расширением временного диапазона в силу возрастания удельного веса инвестиционного процесса в управленческой практике, а также формирования соответствующей ему методологии и инструментария, то трансформационный процесс перерождения управления бизнесом в так называемое стратегическое управление был во многом обусловлен появлением в академической сфере концепции стратегического менеджмента. Естественно, реальная бизнес практика не могла не реагировать на возросший в 1960-е гг. динамизм социально-экономических изменений. То есть, если долгосрочное планирование органично выросло на базе меняющейся управленческой практики, хотя при этом не следует забывать, что внедрение системы PPBS было

неким триггером для концептуального оформления идеологии Long Range Planning, то распространение модели стратегического управления очень во многом было обязано формированию концепции стратегического менеджмента о которой ранее говорилось в данной статье. Системный подход, исследование операций, эконом-математическое моделирование, развивавшиеся в 60-е годы многими исследователями, пожалуй, самым известным из которых был Рассел Акофф (Ackoff, 1962; Ackoff, Sacieni, 1968; Ackoff, 1970), хотя и расширяли сферу направленности внимания менеджмента на внешнюю среду, концентрация же внимания по-прежнему была направлена внутрь организации. Представленная Игорем Ансоффом концепция стратегического менеджмента в корне изменила существовавшую на протяжении двух веков парадигму управления бизнес организацией. В соответствии с предложенной им парадигмой исходной точкой при формировании стратегии становились внешние факторы, которые он разделил на две группы, а именно — возможности и угрозы. Это означало, что существовавшая модель стратегического планирования (читай долгосрочного планирования), основанная на схеме цель — ресурс не просто дополнилась более углубленным учетом влияния внешних факторов. В действительности произошла ее замена на абсолютно новую модель — модель обстоятельств, модель динамики **потенциала ситуации**. С появлением концепции стратегического менеджмента на концептуальном уровне рассмотрения управления образовался некий дуализм в понимании того, что же все-таки является сущностным основанием управления фирмой, — менеджмент как он зародился на этапе распространения фабричного производства с его изначальной основой в виде администрирования, либо же стратегический менеджмент, отрицающий администрирование в качестве основополагающего начала управленческой деятельности. Изначально появление стратегического менеджмента воспринималось как некое дополнение, как открытие, возникновение новой грани менеджмента. Но постепенно стратегический менеджмент всё больше стал обретать, если так можно выразиться, самостоятельность. В результате к 80-м гг. прошлого века сложилась парадоксальная ситуация, — управление стало как бы проявляться в двух различных по сути ипостасях. Это был менеджмент в своем классическом понимании и стратегический менеджмент в его сущностной основе, сформировавшийся на базе теоретических трудов 1960-х гг. и распространяющейся практики использования идей и инструментов стратегического менеджмента в управлении фирмами. Наглядным примером раздельной объективизации «простого» менеджмента и стратегического менеджмента является укоренившееся в практике параллельное преподавание в университетах учебных курсов «менеджмент» и «стратегический менеджмент». На практике же управленческая парадигма стратегического менеджмента все больше вытесняла парадигму менеджмента, сложившуюся в резуль-

тате первой промышленной революции и обрётушую цельность в процессе второй индустриальной революции. К концу третьего индустриального уклада парадигма менеджмента потеряла поддержку в реальной практике. Менеджмент как определенная управлеченческая идеологема умер (Клок и др., 2004; Виханский, 2002).

Помимо разворота взгляда вовне фирмы, вызванного в результате третьей индустриальной революции реальной трансформацией бизнес среды, и появления в результате этого концепции стратегического менеджмента, значительную роль в замещении существовавшей концепции менеджмента сыграло и кардинальное изменение в понимании внутренней среды фирмы. Бихевиористы в своих трудах поднимали вопросы, касавшиеся поведенческой стороны менеджмента (Mayo, 2003; Follett, 2003). Однако они только ставили вопрос о необходимости в управлении фирмой учёта социально-психологических аспектов динамики функционирования её внутренней среды. Это находило отражение в практике менеджмента, но не затрагивало его основополагающих начал. Реальной революцией в плане понимания того, как устроена внутренняя среда в условиях, соответствующих третьему индустриальному укладу, явилось возникновение концепции организационного поведения, признанным основоположником, которой считается профессор Фред Лютенс. Его книга 1973 г. «Организационное поведение» (Luthans, 1973) заложила основу данной концепции, которая, распространившись, также, как и концепция стратегического менеджмента легла в основу новой парадигмы управления. Хотя при этом в университетах курс «организационное поведение» так же, как и курс «Стратегический менеджмент» преподается параллельно с курсом «Менеджмент».

Подводя итог сказанному, к 90-м гг. прошлого столетия в процессе управления взгляд на внутреннюю и внешнюю среду фирмы коренным образом изменился. И тем самым коренным образом изменились сущностные характеристики управлеченческой деятельности. История менеджмента развивалась по классической схеме жизненного цикла любого явления: зарождение, рост, окончательное становление, затухание и уход.

## **Вместо послесловия**

Основатель и бессменный руководитель компании NVIDIA — компании с капитализацией 3,34 трлн долл., — Дженсен Хуанг: «Я не знаю, сколько я еще пробуду у руля. Не исключен вариант, что я стану роботом и проработаю еще лет 30»<sup>3</sup>. Роботы будут управлять компаниями.

---

<sup>3</sup> Биография Дженсена Хуанга: основание корпорации NVIDIA, предпринимателя, миллиардера. *Gem Space Media*. 13 июня 2023.

## Список литературы

- Виханский, О. С. (2002). Менеджмент мёртв. Следующий — маркетинг. *Секрет фирмы*, февраль, 41–43.
- Друкер, П. Ф. (2008). *Менеджмент: задачи, обязанности, практика*. М.: Вильямс.
- Друкер, П. Ф. (2015). *Практика менеджмента*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Катьяло, В. С. (2006). *Эволюция теории стратегического управления*. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-т.
- Клок, К., & Голдсмит, Дж. (2004). *Конец менеджмента и становление организационной демократии*. СПб.: Питер.
- Мокир, Дж. (2017). *Просвещенная экономика. Великобритания и Промышленная революция 1700–1850 года*. М.: Издательство Института Гайдара.
- Рифкин, Дж. (2015). *Третья промышленная революция*. Как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир. М.: Альпина нон-фикшн.
- Розенберг, Н., & Бирдцелл, Л. (2015). *Как запад стал богатым. Экономическое преобразование индустриального мира*. М.: ИД «Социум».
- Тейлор, Ф. У. (1991). *Принципы научного менеджмента*. М.: Контроллинг.
- Файоль, А. (1923). *Общее промышленное управление*. Пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисловием А. К. Гастева. М.: Центральный институт труда.
- Форд, Г. (2019). *Моя жизнь и мое дело*. М.: Концептуал.
- Шваб, К. М. (2017). *Технологии четвёртой промышленной революции*. М.: Эксмо.
- Щедровицкий, П. Г. (2018). *Три индустриализации России*. М.: Terra Fantastica.
- Шелдрейк, Дж. (2001). *Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации*; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер.
- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. N. Y.: Wiley-Interscience.
- Ackoff, R. L., & Sasieni, M. W. (1968). *Fundamentals of operations research*. N. Y.: John Wiley & Sons.
- Ackoff, R. L. (1962). *Scientific method: optimizing applied research decisions*. N. Y.: Wiley.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. N. Y.: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic management*. L.: MacMillan.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. N. Y.: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. N. Y. and Evanston.: Harper & Row.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. P.: Dunod at Pinat.
- Follett, M. P. (2003). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. — London: Routledge.
- Ford, H., & Crowther, S. (1922). *My life and work*. N. Y.: Garden City Publishing Company.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, MA.: Pitman Publishing.
- Gilmour, R. S. (1967). A planning-programming, budgeting system. *Proceedings of the Academy of Political Science*, 28(3), Modernizing State Government: The New York Constitutional Convention of 1967, 183–191. <https://doi.org/10.2307/1173161>
- Hobsbawm, E. (1999). *Industry and empire: The birth of the industrial revolution*. N. Y.: The New Press.
- Kahn, H. (1976). *The next 200 years*. N. Y.: Morrow.
- Kahn, H. (1962). *Thinking about the unthinkable*. N. Y.: Avon Library Book.
- Kahn, H. (1972). *Things to come: Thinking about the seventies and eighties*. N. Y.: MacMillan.

- Luthans, F. (1973). *Organizational behavior*. N. Y.: Me Crew-Hill.
- Mayo, G. E. (2003). *The human problems of an industrial civilisation*. L: Routledge.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of scientific management*. N. Y., L: Harper & Brothers.

## References

- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2004). *The end of management and the rise of organizational democracy*. SPb.: Peter.
- Drucker, P. F. (2008). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. M.: Williams.
- Drucker, P. F. (2015). *The practice of management*. M: Mann, Ivanov and Ferber.
- Fayol, H. (1923). *General and industrial management*. M.: Central Institute of Labor.
- Ford, H. (2019). *My life and work*. M.: Konceptual.
- Schwab, K. M. (2017). *Shaping the fourth industrial revolution*. M.: Eksmo.
- Sheldrake, J. (2001). *Management theory: From taylorism to japanization*. SPb.: Peter.
- Shchedrovitsky, P. G. (2018). *Tri industrializacii Rossii = Three industrializations of Russia*. M.: Terra Fantastica.
- Vikhanskiy, O. S. (2002). Menedzhment myortv. Sleduyushchij – marketing = Management is dead. Next is marketing. *Sekret firmy = Company Secret*, February, 41–43.