

**ЭКОНОМИКА  
КАПИТАЛИЗМА  
СЕГОДНЯ**



С. И. Эпштейн

**БУРЖУАЗНАЯ  
НАУКА  
УПРАВЛЕНИЯ  
И НЕУПРАВЛЯЕМАЯ  
ЭКОНОМИКА**

С. И. Эпштейн

**БУРЖУАЗНАЯ  
НАУКА  
УПРАВЛЕНИЯ  
И НЕУПРАВЛЯЕМАЯ  
ЭКОНОМИКА**

Москва  
Издательство  
политической  
литературы  
1986

65.8  
Э73

Э 0604040000—141  
079 (02)-86 <sup>205-85</sup>

© ПОЛИТИЗДАТ, 1986 г.

Управление трудом и производством появилось вместе с рождением самого труда. По своему характеру труд всегда является процессом общественным. А любой общественный труд требует определенной организации и порядка. Кто-то должен ставить перед работниками цель, расставлять силы, распределять задания, следить за выполнением их, так или иначе побуждать людей к труду, согласовывать их действия. «Труд по надзору и управлению,— указывал К. Маркс,— необходимо возникает всюду, где непосредственный процесс производства имеет вид общественно-комбинированного процесса... Это — производительный труд, выполнять который необходимо при всяком комбинированном способе производства»<sup>1</sup>.

Вместе с тем цели и характер управления, его методы и средства не остаются неизменными. В конечном счете они определяются уровнем развития самого производства и его общественной формы. Поэтому каждому способу производства присущ и свой способ управления.

Но в рамках того или иного способа производства управление сохраняет неизменными лишь свои главные, прежде всего самые общие социальные характеристики-

<sup>1</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 25, ч. I, с. 422.

ки. Остальные его параметры развиваются, приспособляясь к развитию производства и общества.

Было, например, время, когда капиталист командовал производством, руководствуясь собственным опытом и «чутьем». Но бурное развитие капитализма, приведшее на рубеже XIX и XX вв. к новой его стадии — империализму, по-новому поставило вопрос об управлении. Дело в том, что в то время в капиталистических странах возникли крупные, зачастую гигантские монополистические объединения. «...Экономическое развитие нашего современного общества,— писал Ф. Энгельс,— все более и более ведет к концентрации, к обобществлению производства в огромных предприятиях, которыми уже не могут более руководить отдельные капиталисты. Всякий вздор о «хозяйском глазе» и о создаваемых им чудесах превращается в явную бессмыслицу, как только предприятие достигает определенных размеров»<sup>1</sup>.

Современные гигантские многоотраслевые концерны объединяют десятки и сотни предприятий, разбросанных по всему капиталистическому миру. Как образно выразился один буржуазный журналист, их владения простираются от Арктики до Антарктики и от морского дна до Луны. Аппарат управления в таких корпорациях, напоминающих государство в государстве, достиг громадных размеров и продолжает расти.

Нельзя отрицать факт быстрого совершенствования управления на Западе, и особенно в США, связанного с объективными потребностями развития производительных сил, стремлением капитала к максимальной прибыли. Возможность применения новейших средств и методов управления усиливает позиции крупных компаний. Но законы капитализма ограничивают сферу и эффективность их применения. Ни компьютеры, ни прогноети-

<sup>1</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 19, с. 299,

ческие центры, ни весь арсенал государственно-монополистического регулирования не могут избавить капиталистический строй от его главного противоречия — между общественным характером производства и частнокапиталистической формой присвоения продуктов труда. К. Маркс доказал, что, хотя капитализм и способен обеспечить управление предприятием и даже объединением предприятий на научной основе, в целом научное управление экономикой при капитализме невозможно. Частная собственность противопоставляет производителей друг другу и самому обществу, порождая рыночную стихию, которая была и остается главной регулирующей силой капиталистического производства.

С широким распространением машинного производства и особенно с переходом капитализма на последнюю, монополистическую стадию управление производством и трудом достигло относительно высокого уровня. Резко усложнились и его задачи. Все это породило потребность в осмыслении и обобщении управленческой практики с целью выработки способов управления, более эффективных с точки зрения интересов господствующего класса, то есть направленных на получение как можно большей прибыли, иными словами, на усиление эксплуатации. На это и нацелена буржуазная наука управления.

При всех своих достижениях, буржуазная наука управления не может справиться ни с кризисами, ни с классовыми антагонизмами капиталистического общества. Отсюда разочарование в ее возможностях, особенно в «трудные» времена, возврат к проверенным жизнью «донаучным» приемам. Современное состояние науки управления в монополистическом обществе американский экономист П. Бэрэн образно определил как «микросмысл в макрохаосе».

В предлагаемой книге сделана попытка раскрыть

сущность буржуазной науки управления, ее достижений и промахов, вскрыть причины ее несостоятельности, когда дело касается приложения научных методов к экономике страны в целом. В. И. Ленин указывал на то, что Советская республика должна перенять все ценное из завоеваний буржуазной науки и техники, в том числе и в области организации труда<sup>1</sup>. В связи с этим в книге обращается внимание на те достижения зарубежной науки управления, которые могли бы в той или иной форме быть использованы в социалистической экономике.

<sup>1</sup> См.: Ленин В. И. Поли. собр. соч., т. 36, с. 190,

## Глава 1.

### **РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ**

Высказывания о тех или иных сторонах управления можно найти в самых ранних исторических документах. Еще древнегреческий философ Платон обосновал преимущества разделения труда и его специализации. В нынешних американских учебных пособиях по бизнесу приводятся примеры «делегирования ответственности», взятые из Библии.

Попытки систематизации опыта управления отмечены в начале XIX в., в эпоху промышленного переворота, когда на смену мануфактуре пришла фабрика. Первой страной, положившей начало разработке теории управления, была Англия, в то время ведущая капиталистическая страна.

Наука управления выросла непосредственно из практических потребностей руководства капиталистическими предприятиями. Английский ученый Чарльз Бэбидж (1791—1871), профессор математики, инженер и предприниматель, в 1832 г. опубликовал книгу «Экономика машин и производства». В ней он рассматривал проблемы организации труда, роль машин в разделении труда, принципы контроля над издержками производства и др. Фактически это было первое учебное пособие по управлению промышленными предприятиями. Маркс высоко ценил книгу Бэбиджа и использовал ее в работе



над «Капиталом». Он считал, что в своих выводах Бэбидж превосходил многих экономистов того времени, и

Бэбидж выдвинул различные идеи в области управления, которые впоследствии были развиты и детально разработаны. Так, он утверждал необходимость разделения труда не только на производстве, но и в самом управлении. У него встречаются размышления об отношениях хозяев и рабочих, о методах стимулирования труда. В 1822 г. он сконструировал первую в мире модель аналитической машины с программным управлением.

Немало плодотворных мыслей об управлении было высказано великими социалистами-утопистами XIX в. Они искали наиболее рациональный способ управления для конструируемых ими идеальных социально-экономических систем. В особенности это относится к Роберту Оуэну (1771—1858). Вступив в 1800 г. во владение крупной бумагопрядильней в Нью-Ланарке, где было занято около 2 тыс. рабочих, он стремился осуществить свои замыслы на практике. Обстановка на разумно и гуманно организованной фабрике, по мысли Оуэна, должна прежде всего исключать конфликты между рабочими и работодателем. Оуэн еще ранее выступал против пренебрежительного отношения к рабочим. Он ясно видел недостатки чрезмерного разделения труда. Оно, по его словам, создает «жалкую ограниченность человеческого интеллекта», при которой возникают «ущербные и ничтожные в своих частных интересах существа».

В результате целого ряда социальных экспериментов, проведенных на фабрике, он сумел повысить экономическую эффективность своего предприятия. Правда, за пять лет его существования ему удалось лишь несколько ослабить недоверие к себе рабочих, которые никак не могли поверить, что кто-то заботится об улучшении их жизни, Оуэн призывал фабрикантов уделять своим «живым

машинам» — рабочим не меньше внимания, чем «машинам неживым». В этом случае они смогут получить от них высокую отдачу. Оуэн более чем на столетие предвосхитил некоторые исследования 20-х годов нынешнего века, в том числе хоторнский опыт Э. Мэйо, о котором речь пойдет далее.

Но все это были только отдельные положения, касающиеся управления. Между тем развитие производительных сил, жажда наживы со стороны капиталистов требовали все более действенных методов управления, и в первую очередь методов эксплуатации труда. Повышенный спрос вызвал разработку целой системы такой организации. Создал ее американский инженер Ф. Тейлор (1856—1915).

«Отец научного управления», — начертано на его памятнике. «От него, — утверждает известный французский социолог Ж. Фридман, — исходят все системы, направленные на рационализацию или научную организацию производства». Как заявил П. Дракер, представитель нынешней американской науки управления, все современные «науки управления, операционные исследования, анализ систем и, безусловно, человеческие отношения — все это части тейлоровского наследия... Тейлор — это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Тейлор так характеризовал свою систему: «Наука вместо традиционных навыков, гармония вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы, максимальная производительность вместо ограничения производительности, развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния».

Упоминание о благосостоянии рабочих звучит лицемерно в этом кредо рационализации, предусматривающем усиление эксплуатации. Заведомо невыполнимой задачей является установление гармонии между рабочими и капиталистами. Мысль же об увеличении производительности труда рабочего на благо предпринимателя действительно правдива без всяких оговорок.

Ф. Тейлор был, несомненно, талантливый инженер и организатор производства. Выходец из зажиточной семьи, он получил солидное юридическое образование, но отказался от карьеры адвоката и поступил учеником на сталелитейный завод. Здесь за десять лет он проделал путь от чернорабочего до главного инженера. Занимаясь самостоятельно, он сдал положенные экзамены и получил диплом инженера-механика. Много времени отдавал изобретательству (у него было около ста патентов).

Как же он пришел к решению создать новую систему управления трудом рабочих? «Сначала как ученик, а потом как механик,— пишет современный экономист Г. Поллард,— Тейлор открыл, что никто из людей, обслуживающих машины, никогда не работал, хоть сколько-нибудь приближаясь к той скорости, которую он мог бы достигнуть. Сознательное ограничение выработки («Отлынивание») считалось обычным явлением. Такое поведение было самозащитой со стороны рабочих, их сопротивлением администрации». Будучи учеником и простым рабочим, сам Тейлор находил всякий раз повод занижать выработку. Однако, продолжает Поллард, «когда он стал мастером, это стало его возмущать. Теперь он оказался на стороне управляющих и решил любой ценой добиться, чтобы люди работали в полную силу...».

Но какова должна быть эта выработка? Тейлор разработал методы, по которым для каждого вида работы, для каждой операции с помощью хронометража и тщательного изучения движений рабочего устанавливался единственный, самый рациональный способ выполнения заданной работы. Весь объем задания разбивался на мельчайшие операции, каждую из которых должен по возможности выполнять один человек. При этом устранялись все ошибочные, медленные, бесполезные движе-

ния, отбирались наиболее быстрые, совершенные. Для контрольного выполнения операций назначались самые сильные, ловкие и искусные рабочие. Показатели их выработки, зафиксированные поэлементно хронометражем, устанавливались затем как норма, обязательная для всех рабочих. Вычислялось также минимальное время, необходимое для неизбежных производственных задержек, отдыха.

По словам известного французского физика Ле Шателье, это была математика, примененная к организации труда в промышленности. Вместе с тем это был первый так называемый функциональный опыт построения организационной структуры на уровне цеха.

Чтобы рабочий отдавал все силы производству, использовалось экономическое принуждение. Была разработана особая система сдельной заработной платы: рабочие, выполнившие и перевыполнившие норму, оплачивались по повышенным тарифным ставкам и расценкам, а те, кто не выполнил норму (хотя бы на долю процента), оплачивались по пониженным (как правило, на 20-30%) ставкам, штрафовались. Нормы, установленные на уровне рекордов, беспощадно отбраковывали слабых и средних рабочих, которые не могли состязаться с самыми сильными и выносливыми.

Вместе с тем для оставшихся создавались условия, способствующие максимальной выработке: тщательный инструктаж, планирование процесса труда до мельчайших подробностей, обеспечение рабочих научно подобранным стандартизированным инструментом, учет и контроль. Но это еще не все. Первый шаг научного управления, по словам Тейлора, состоял в том, чтобы «менеджеры изъяли у рабочих все профессиональные тайны, которые они берегли для себя и своих приятелей». Кроме того, им запрещалось думать. «Никто вас не просит, чтобы вы думали! — сердито заметил Тейлор рабочему-ста-

ночнику, который временами задавал ему вопросы.— На то здесь есть другие люди, которым за это платят!» Тем самым рабочие низводились до простых механических исполнителей.

Маркс в «Экономической рукописи 1861—1863 годов» подчеркивал, что «капиталистическое производство впервые превращает материальный процесс производства в применение науки к производству...». При этом он указывал, что ее применение происходит «только путем подчинения рабочего капиталу и путем *подавления* его собственного умственного и профессионального развития»<sup>1</sup>. Система Тейлора, по сути дела, являлась системой духовной экспроприации рабочих.

Тейлор всегда считал себя только инженером и уверял, что его не интересуют ни политика, ни социальные конфликты современности. Но объективно его система имела и свою идеологическую направленность. Читая книгу Тейлора, В. И. Ленин отметил обилие в ней демагогии о единстве интересов рабочего класса и хозяев. Тейлор заявлял, что его теория преследовала цель устранить антагонизм между предпринимателем и работающими на него людьми. По словам П. Дракера, «Тейлор нашел выход из казавшегося безнадежным тупика классовой войны между капиталистом, и рабочими»,

Что же это за выход? Сам Тейлор так обосновывал его: предлагаемая система вызовет рост производительности труда, который неизбежно принесет изобилие как хозяевам, так и рабочим. А раз это так, то обе стороны будут одинаково довольны своим положением. Но для этого необходим, утверждал Тейлор, «великий переворот в психологии» и у тех и у других. Такой переворот мо-

<sup>1</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 47, с. 559. 12

жет совершить «научное управление, которое принесет истинную демократию!»).

Чтобы претворить в жизнь демократические принципы, Тейлор рекомендовал мастерам считаться с жалобами рабочих, поменьше «щелкать кнутом». Лучшее средство расположить к себе рабочего, указывал он, «это постоянно подкидывать ему приманку: более либерально с ним обращаться, более внимательно относиться к его просьбам, предоставлять ему возможность безбоязненно заявлять о своих желаниях». Нет нужды говорить, что такая программа отношения к рабочим была сплошной словесной демагогией. Фактически Тейлор положил начало буржуазным и реформистским теориям «классового мира» в капиталистическом обществе.

Для капиталистов система Тейлора оказалась весьма ценной. На тех предприятиях, где проводились опыты по внедрению системы, средняя производительность труда за три года возросла в два раза.

За первые тридцать лет XX в. эта система распространилась достаточно широко. Ее стали применять в Германии, Англии, Франции, Швеции и других странах под флагом рационализации, научной организации труда. Хищническое потребление рабочей силы снижало издержки капиталистического производства. При этом демагогические благопожелания Тейлора, вполне естественно, были отброшены. «Великого психологического поворота» в сознании предпринимателей, к которому призывал Тейлор, не произошло. Классовой гармонии не получилось. Выгоды от применения системы были монополизированы магнатами капитала. В руках капиталистов рационализация, подчиненная интересам извлечения прибыли, неизбежно способствовала усилению эксплуатации и нарастанию классовых противоречий. В 1913 г. в большевистской газете «Правда» появи-

лась небольшая статья В. И. Ленина «Научная» система выжимания пота». Этот заголовок дает самое сжатое, и самое точное определение новейшей по тем временам системы эксплуатации труда. Выписки из книги Тейлора «Управление предприятием» есть в ленинских «Тетрадах по империализму» (Поли. собр. соч., т. 28). «В чем состоит эта «научная система»? — спрашивал Ленин.— В том, чтобы выжимать из рабочего втрое больше труда в течение того же рабочего дня... В результате — за те же 9—10 часов работы выжимают из рабочего втрое больше труда, выматывают безжалостно все его силы, высасывают с утроенной скоростью каждую каплю нервной и мускульной энергии наемного раба. Умрет раньше? — Много других за воротами!..

Прогресс техники и науки означает в капиталистическом обществе прогресс в искусстве выжимать пот»<sup>1</sup>.

Тейлор в свое время заявлял, что цель его системы — способствовать получению предпринимателем максимума прибыли. А это означало неизбежное повышение степени эксплуатации рабочих, совершенствование методов выколачивания прибавочной стоимости. Для рабочих применение научной системы организации труда оказалось подлинным бедствием. Рабочий окончательно превращался в бесправный винтик экономического механизма. Вот почему тейлоризм сразу встретил сопротивление со стороны рабочих и их профсоюзных организаций. Американская федерация труда оценила эту систему как «дьявольский замысел низвести людей до положения машины». «Тейлоризм до сегодняшнего дня остается грязным словом для британских профсоюзов», — писал Г. Поллард в 1978 Г.

Сам Тейлор чувствовал, что применение его «новшества» вызвало обострение классовых антагонизмов.

<sup>1</sup> Ленин В. И. Поли. собр. соч., т. 23, с. 18—19.

«Жизнь страшна,— жаловался он на склоне лет,— когда не можешь взглянуть в лицо ни одному рабочему, чтобы не увидеть в нем ненависти, и когда чувствуешь, что каждый из них фактически твой враг».

В газете «Путь Правды» (1914 г.) В. И. Ленин помещает статью «Система Тейлора — порабощение человека машиной». Там, в частности, он пишет: «Все эти громадные усовершенствования делаются *против* рабочего, ведя к еще большему подавлению и угнетению его...»<sup>1</sup>

Тейлор разработал свою систему в условиях, когда успех производства зависел в первую очередь от самого работника, его физической силы. В современной экономике на первый план выдвинулось применение разнообразных машин. И тем не менее его система по-прежнему лежит в основе рационализации капиталистического производства. Не потеряли своего значения такие способы усиления эксплуатации рабочих, как удлинение рабочего дня, убыстрение движения конвейерных линий и т. п.

Почему так живуча эта система? Ответ на этот вопрос дал в свое время В. И. Ленин, отмечая, что система Тейлора является примером «бесшабашной капиталистической эксплуатации». Он вместе с тем подчеркивал, что в ней «заключается громадный прогресс науки... открывающей пути к громадному повышению производительности человеческого труда»<sup>2</sup>.

Сподвижники и последователи Тейлора (инженеры, физиологи, психологи, психиатры, социологи) в США и других капиталистических странах совершенствовали и развивали, а кое-где и поправляли его систему, считаясь и с практикой, и с отрицательной реакцией на нее рабо-

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 24, с. 370.

<sup>2</sup> Там же, т. 36, с. 140.



чих. От изучения отдельных производственных операций (микроанализа) они переходили к изучению всего производственного процесса и методов его регулирования в совокупности (макроанализу).

Ближайший помощник Тейлора Г. Гант (1861 —1919) разработал своеобразный график, на котором каждый рабочий мог видеть результаты своего труда и размер своего заработка за любое время. На графике отражались также временные связи между разделами производственной программы и ход выполнения задания. «Этот график произвел революцию в управлении», — отмечают американские ученые Г. Кунц и С. Одоннел. Он лег в основу оперативного планирования производственного процесса в рамках предприятия, а также сетевых графиков, которые были разработаны позднее. Подобно тому как технологическая операция расчленяется на элементы и микроэлементы, считал Гант, должны быть расчленены и операции управления. И он соглашался с Тейлором, который выделил четыре группы функций управленческого труда (выбор цели, выбор средств, подготовка средств, контроль результатов).

Современник Тейлора Ф. Джилбрет (1868—1924) считается изобретателем хронометража. Фиксирование времени, в течение которого производилось то или иное движение рабочего, начатое Тейлором, он дополнил изучением самих движений и пришел к выводу, что 50% движений, производимых рабочими,— лишние. Вместе с другими учеными он разработал систему упрощения рабочих операций, принципы целесообразного устройства рабочего места, рациональные способы подачи материалов и инструментов и т. д. Джилбрет придумал оригинальный метод записи элементарных движений рабочих. В ленинских «Тетрадах по империализму» есть выписки из работы Ф. Джилбрета «Изучение движения с точки зрения прироста национального богатства», опублико-

ванной в 1915 г. Ленин выписал: «Новейший способ = 1) изучение микродвижений... 2) употребление «хроно-циклографа». В скобках Ленин замечает: «прекрасный образец технического прогресса при капитализме к социализму»<sup>1</sup>.

Управляющий, одной из американских компаний Р. Вулф ввел ряд новых материальных стимулов повышения производительности труда и привлек рабочих к решению некоторых вопросов управления. Вопреки Тейлору он придавал большое значение заинтересованности рабочего в общих результатах работы, считая, что именно на этой основе можно добиться проявления его творческих способностей. А это лучший стимул к напряженному труду.

Социолог М. Фоллет (1868—1933) занялась главным образом проблемой конфликтов на предприятии, а также стилем руководства, или «техникой лидерства». Подобно многим буржуазным социологам, она сводила конфликты: к чисто психологическим столкновениям. По словам журнала «Бизнес уик», именно труды М. Фоллет проложили мост между концепцией научного управления Тейлора и его собратьев-инженеров и новой социальной психологией 20-х годов, поставившей перед управляющими проблему улучшения отношений с людьми.

Профессор Гарвардского университета Г. Мюнстер-берг (1863—1916) подчеркивал зависимость производительности труда от психологических факторов. Он был автором первого теста и первого систематического очерка инженерной психологии. Он положил начало научному подходу к выбору профессий. Наряду с инженерами и другими специалистами производства психологи тоже занялись проблемой предотвращения аварий и травм, а;

<sup>1</sup> Ленин В.И. Полн. собр. соч., т. 28, с. 133, 134.

также влияния на производительность труда окружающих физических условий — освещения, отопления, вентиляции, влажности. Его идеи получили развитие. В настоящее время исследуются проблемы соответствия человека той или иной специальности, приспособления машин и механизмов к психофизическим возможностям человека. В Европе эту науку называют эргономикой, в США — человеческой инженерией.

Во Франции для популяризации научного управления многое сделал ученый, горный инженер Ле Шателье (1850—1936), автор книги «Философия системы Тейлора». Одним из основоположников науки управления в России был инженер К. Адамецкий (1866—1933)<sup>1</sup>, разрабатывавший элементы научного управления на южных металлургических заводах, в том числе планирование работы не только на рабочем месте, но и в цехе. Ему принадлежит так называемая теория гармонизации, в которой обосновывалась необходимость разработки норм времени для управления процессом производства.

В 1924 г. в Праге состоялся первый международный конгресс по научному управлению. Развитие новой науки привело к появлению новой специальности — инженера по организации производства. Организация производства стала самостоятельной дисциплиной в ряде вузов. Появились специальные фирмы консультантов по этому делу.

Система Тейлора послужила толчком к поискам средств увеличения производительности труда на предприятии. Достигалось оно организацией и упорядочением труда внутри фабрики, что приводило к еще большей эксплуатации рабочих.

<sup>1</sup> С 1919 г. жил в Польше, 18

Противодействие большинства рабочих потогонной системе Тейлора заставило капиталистических предпринимателей изыскивать новые методы управления человеческим фактором производства. Так, на рубеже 20—30-х годов родилась новая теория так называемых «человеческих отношений», которая обещала добиться повышения эффективности труда более тонкими средствами.

Глава 2.

## **ЧУДО В ХОТОРНЕ**

Где и когда был открыт человек? На первый взгляд вопрос довольно-таки странный. Между тем время и место этого события зафиксированы. Примерно шестьдесят лет тому назад человек был обнаружен... в рабочем. Произошло это в заводском пригороде Чикаго — Хоторне, где расположены заводы телефонного оборудования компании «Вестерн электрик». На них тогда было занято 29 тыс. рабочих. Событие в Хоторне стало вехой в истории буржуазной науки управления. Там было положено начало новой науке (или поднауке) — индустриальной социологии, создатели которой обещали положить конец классовой борьбе, разумеется, при сохранении капитализма.

Администрация заводов искала способы повысить производительность труда. Местные инженеры, применяя систему Тейлора, стали изучать, как влияют на выработку различные физические факторы: темп процесса труда, освещение рабочего места, вентиляция и т. п. Помощь компании в обобщении материала оказал профессор Гарвардской высшей школы деловой администрации Э. Мэйо (1880—1949), психолог по специальности, руководитель созданного при Гарвардском университете отдела промышленных исследований.

Мэйо и его сотрудники отобрали подопытную группу из шести молодых работниц, которым предварительно разъяснили, зачем нужен эксперимент. Им отвели от-

дельное помещение, вне цеха, и поручили несложную работу. Пять девушек собирали телефонные реле, состоящие каждое из 30 мелких деталей. А шестая — подготавливала детали и укладывала готовую продукцию. Весь процесс осуществлялся вручную, без всякой механизации. За работающими был установлен постоянный контроль.

Режим работы группы непрерывно изменялся: варьировалась длина рабочего дня, вводились более частые или более длительные перерывы, изменялись интенсивность отопления и освещения, временами выдавалось бесплатное питание, применялись различные способы оплаты труда. Мастера заменил наблюдатель, который вместе с помощниками всегда был готов вмешаться в ход производственного процесса. Они зорко следили за поведением каждой работницы, записывали содержание их разговоров, осуществляли медицинские обследования. Через 2,5 года часовая производительность труда работниц выросла в среднем на 40%.

Затем сразу был установлен рабочий день обычной продолжительности, были отменены добавочные перерывы, бесплатные завтраки, ухудшилось электрическое освещение. Вот тут-то и произошло знаменитое «чудо в Хоторне» (как его в дальнейшем стали называть). Несмотря на ухудшение физических и материальных условий, выработка по-прежнему оставалась высокой и даже продолжала расти.

Решающее значение, по утверждению Э. Мэйо, имело то, что в группе и ее окружении возникли необычные, неформальные отношения. Была создана непринужденная атмосфера. Работницы подружились между собой. Они могли свободно разговаривать во время работы. Поведение их не заключалось в жесткие рамки режима. Такой морально-психологический фактор оказался сильнее всех материальных. Работницы трудились в полную силу.

На результатах этого опыта Мэйо воздвиг целую социальную философию. Если в искусственных условиях удалось вызвать такой трудовой подъем у нескольких работниц, то почему нельзя добиться того же и в большой группе — в цехе, на всем предприятии, наконец, во всем обществе, которое, в конце концов, состоит из малых групп? Если можно «приручить» одну малую группу, то почему, применяя те же способы, нельзя сделать то же самое с рабочими в масштабе общества? А если это возможно, то конец борьбе классов!

Цель у Тейлора и Мэйо была одна: добиться высокой отдачи от рабочего. Но Мэйо критиковал Тейлора за то, что тот стремился к этому, не принимая во внимание личность трудящегося. Ограниченный набор материальных стимулов, деньги не создают послушных и преданных рабочих, доказывал Мэйо. Рабочий не просто «механизм, реагирующий на заработную плату». Он в первую очередь член коллектива.

«Администрация побеждает (или терпит поражение) лишь постольку, поскольку она принимается коллективом безоговорочно как инициатор и руководитель», — заявлял Мэйо. Тейлор же, утверждал он, не учитывал ни силу солидарности рабочей группы (сводившей зачастую на нет его усилия), ни тех возможностей, какие сулит предпринимателям овладение рабочей группой.

Все в руках менеджеров! Умные управляющие должны понять свой собственный интерес, овладеть искусством «человеческих отношений» и, отказавшись от прежнего стиля руководства, организовать «добровольное сотрудничество с рабочими».

Провозглашая достижимость взаимопонимания между рабочими, с одной стороны, и капиталистами или менеджерами — с другой, сторонники концепции «человеческих отношений» игнорируют или извращают реальную классовую антагонистическую структуру капитали-

одического общества. Они утверждают, что социальные проблемы могут быть решены на каждом отдельном предприятии, независимо от социально-экономического строя общества. Такие мнения имеют под собой идеологическую подоплеку: если будет создан благоприятный социальный климат на предприятиях, тем самым будет заторможен рост классовой сознательности и организованности трудящихся.

Выводы Мэйо были опубликованы в разгар великого экономического кризиса 1929—1933 гг., но расцвет теории «человеческих отношений» пришелся на 50—60-е годы. Тейлоризм к тому времени, казалось, достиг уже своего потолка.

Теория, обосновывающая «человеческие отношения», получила широкое распространение. Ее стали изучать в высших учебных заведениях, на курсах мастеров, в семинарах для управляющих. Большинство крупных компаний создало у себя специальные отделы по управлению персоналом. Там велся учет текучести, прогулов, фиксировались подготовка рабочих и повышение их квалификации, выявлялось их настроение. Рабочих убеждали в том, что их интересы и интересы предпринимателей едины. Чем же был вызван поворот от грубых мер эксплуатации «живых машин», предлагаемых Тейлором, к более гибким способам повышения производительности труда рабочих, рассматриваемых уже не только как простое орудие производства?

Капиталистам приходится все более считаться с тем, что новое поколение рабочих недовольно своим трудом, образом жизни, приниженным положением в обществе. По данным исследования «Труд в Америке», выполненного большой группой ученых по заказу правительства США, в 1973 г. три четверти рабочих не были удовлетворены своей работой. Их угнетала чрезмерная интенсивность труда, его монотонность и бессодержательность,



невозможность проявить инициативу, жесткая дисциплина. «Недовольство работников на предприятиях стало вдруг национальной проблемой»,— заявлял журнал «Бизнес уик». Текучесть кадров среди рабочих отдельных предприятий достигает 30—40, а иногда и 60% в год. Некоторые американские эксперты объясняют снижение темпов роста производительности труда в США в последние годы именно ростом неудовлетворенности трудом.

Научно-технический прогресс меняет роль человека на производстве. Он требует, чтобы работник имел известное представление о тех производственных процессах, в которые его включают. Для современного рабочего типичным становится совмещение функций физического и умственного труда. Все большее значение для него приобретает содержание труда, возможность применения своих способностей. Он по-иному воспринимает грубость мастера, казавшуюся ранее в порядке вещей. По свидетельству М. Мэккоби, директора проектного института в Вашингтоне, «рабочий не так запуган и покорен, он больше стремится к самоутверждению и критически относится к несправедливости». Это означает, продолжает он, что «американская промышленность должна реорганизовать свою работу и применять различные стимулы, считаясь с изменившейся сущностью». Изменения в трудовых ресурсах ведут к изменениям в характере их потребления капиталом, в методах эксплуатации. Новая тактика капиталистов — это ответ на изменение сознания главной производительной силы — рабочих.

Меняется и положение управляющих. «Если менеджеры не приспособятся к быстрым темпам социальных перемен,— предупреждает психолог Д. Юллес (в книге «Психология эффективного менеджмента»),— то дело закончится роковым образом». Еще дальше идет Дж. О'Тул, главный автор упомянутого исследования «Труд

в Америке». Основываясь на данных опыта сотен больших и малых предприятий, он считает, что если не будет перестроено управление трудом в промышленности, то наступит крах капиталистической экономической системы перед лицом неоправдавшихся ожиданий.

Методы управления на предприятиях за последние десятилетия несколько изменились, но деспотическая власть управляющих остается, только она маскируется различными выдумками «демократического свойства».

В 60-е годы свою концепцию стимулирования труда рабочих выдвинул американский специалист по психическим заболеваниям промышленных рабочих Ф. Херц-берг, автор книг «Стимулирование труда» и «Труд и природа человека». Он критиковал Мэйо за невнимание к содержанию труда. Сторонники Херцберга (не только в США, но и в ряде других стран) доказывали, что для того, чтобы преодолеть отчуждение рабочих, мало изменить психологический климат на производстве — прежде всего нужно отказаться от дробности в разделении труда, упразднить конвейер, *обогатить* труд.

Практика показала, что доведенная до крайности дробность труда не всегда дает высокий эффект. Поэтому в современном производстве при сохранении общей линии на дробную специализацию проводится также и укрупнение операций, расширение трудовых функций рабочих (совмещение профессий). Во многих случаях, особенно при мелкосерийном и многономенклатурном производстве, когда нужна частая перестройка производственного процесса, отказ от конвейера, введение автономных сборочных стандов способствуют гибкости производства, повышают качество продукции и снижают издержки. Профессии совмещаются и при автоматизации (подналадка и наладка, мелкий и текущий ремонт, уход и контроль). В отдельных случаях вводятся гибкие расписания рабочего дня.

Проповедники концепции «обогащения труда» изображают ее как начало новой эры в отношениях менеджеров с наемными работниками. Они предлагают создавать полуавтономные рабочие бригады, которые выполняли бы трудовые операции при минимальном наблюдении со стороны начальников производственных участков, укрупнять частичные операции, сделать труд более привлекательным, включив в него элементы инициативы, самостоятельного выбора, ответственности. Херцберг советовал разнообразить операции, выполняемые индивидом, устранять отдельные виды контроля (еще Мэйо указывал на некоторые опасные последствия монотонного труда — появление «навязчивых пессимистических мыслей», «горьких размышлений о несбывшихся мечтах» и пр.). Херцберг также рекомендовал поручать каждой группе рабочих изготавливать не отдельную деталь, а по возможности все изделие, переводить рабочих с одной операции на другую, заменять мастеров-надсмотрщиков лидерами бригады, советоваться с рабочими — пусть даже по самым незначительным вопросам. По его мнению, все это могло бы увеличить отдачу умственных и физических усилий каждым отдельным рабочим.

Наиболее видный из последователей Мэйо — Д. Макгрегор доказывал в книге «Человеческая сторона предприятия» (1960 г.), что деспотический режим на производстве устарел. Почти все предприниматели, писал Макгрегор, исходят из того, что человек по природе ленив, что его надо подгонять, грозить ему наказаниями и лишениями. Но это не так! Людям нравится привлекательная работа, они хотят самостоятельности, участия в решениях, рады, когда их признают, при надлежащем обращении они проявляют инициативу, изобретательность. Им нужны уважение, доброжелательность, сочувствие и многие формы одобрения и восхищения. Деспотические (авторитарные) методы подавляют способности

человека, которые теперь приобретают решающее значение. Надо, указывал Макгрегор, отказаться от мелочной опеки, придинок, «связывания рук», открытого неуважения к рабочим, словом, «стать не погонялами, а лидерами». И тогда «эффективность предприятий будет, по меньшей мере, удвоена!». «Человеческие отношения» окупятся!

Кажется, что сказанное очень правильно. Но отношение к рабочему как к человеку противоречит всему экономическому строю капитализма, всему буржуазному мировоззрению. «Крупный бизнес слишком велик, чтобы позволить себе быть человечным», — говаривал Г. Форд. «Слишком большой упор на человеческие отношения побуждает людей жалеть самих себя, помогает им сбрасывать с себя ответственность, находить оправдания неудачам, — писал журнал «Гарвард бизнес ревью». — Культ человеческих отношений — это жалкий сентиментализм». Подлинное участие рабочих в управлении для капиталистов неприемлемо. Это прекрасно видел Макгрегор, понимая всю несбыточность своих рекомендаций: «Предприниматели боятся, что если работникам позволят влиять на решения, их касающиеся, то скоро они захотят участвовать и в таких решениях, до которых им не должно быть дела».

Капиталистические предприниматели и их теоретики предпочитают словесную демагогию действенным методам улучшения условий труда, его истинного обогащения, превращения рабочего в думающую личность. Журнал «Калифорния мэнэджмент ревью» в одной из статей раскрыл подноготную этих рекомендаций. «Обогащение труда, — писал он, — дает модель демократии на практике, которая должна преградить путь социалистическим тенденциям». Следовательно, эта теория имеет и политическую подоплеку.

Консервативные взгляды представителей бизнеса под-

крепляла группа ученых-социологов, которая резко критиковала системы участия, консультирования с рабочими и оправдывала испытанные методы командования рабочей силой. Они Доказывали, что рискованные опыты по демократизации руководства только разлагают рабочих. Последние, считают эти критики, и не мечтают ни о каком «самовыявлении», и их вполне устраивает подчиненная и рутинная работа.

И, хотя новый психологический подход позволил там, где он применялся, несколько повысить выработку и увеличить прибыли предпринимателей, последние при ухудшении хозяйственной конъюнктуры обычно выбрасывали за борт сомнительные «гуманные» методы и возвращались к прежним, испытанным стимулам. Тейлоровская система господствует по-прежнему, в особенности на предприятиях с повторяющимися операциями. «На производстве,— свидетельствует один из виднейших представителей американской науки управления — П. Диксон,— тейлоризм все еще остается самым главным направлением». Труд рабочих по-прежнему расчленяется на предельно простые операции, что, помимо всего прочего, позволяет удешевить рабочую силу и снизить издержки на переменный капитал. Предел такой интенсификации — экстремальные возможности человеческого организма. Появившаяся в 60—70-х годах «эмпирическая школа» управления во главе с П. Дракером выдвинула лозунг «Назад к Тейлору».

И тем не менее время заставляет часть буржуазных теоретиков вновь и вновь обращаться к конструированию теорий, которые воздействовали бы на психику рабочих, подталкивали бы рост производительности труда методами моральными.

Появляются новые концепции: «организации поведения», «гибкого управления человеческими ресурсами», «системного подхода к использованию рабочей силы»,

«концепции человеческого капитала». Декларируя необходимость развития социальной и производственной активности рабочего, улучшения содержания труда, эти концепции призваны обеспечить более интенсивное использование капиталом рабочей силы, повышение эффективности ее труда. Некоторые из них прямо направлены против солидарности рабочих.

На заводах монополии «Вестингауз электрик» была опробована так называемая «теория зет». Ее главная идея — «достижение полного согласия администрации и профсоюзов по поводу ведения дел компании». Делаются попытки возродить и различные формы участия трудящихся, в прибылях. Предполагается, что все эти методы вызовут у рабочих «эффект сопричастности», гордость за свою работу и за «свою» фирму, у них разовьется трудовой азарт, они «сами станут своими заказчиками».

В конце 70-х годов на американских предприятиях была проведена массированная кампания по внедрению новейших методов эксплуатации, для которой было придумано звучное название — «качество трудовой жизни». Ее суть — в организации «кружков контроля качества» — добровольных объединений рабочих, которые изо дня в день обсуждают вопросы рационализации производства. На некоторых предприятиях созданы «комитеты по улучшению качества жизни на работе». «Новый тактический прием — «качество трудовой жизни», — ликовал журнал «Форчун», — бросает вызов исторически сложившейся системе управления... Это уникальная американская форма промышленной демократии (идея, впрочем, заимствована из практики Японии.— *Авт.*). Эта исходящая из Вашингтона культурная революция опрокидывает старый стиль отношений между боссами и рабочими». Журнал «Бизнес уик» констатировал создание в США «совсем иной системы отношений между людьми. Она должна положить конец вражде, установившейся между админи-

страцией и рабочими и подрывающей конкурентоспособность многих отраслей нашей промышленности».

В 1984 г. новый метод применяли около 800 корпораций. В чем он состоит? Время от времени квалифицированных рабочих и мастеров собирают в часы работы, чтобы обсудить, какие улучшения следует внести в производственный процесс. Рабочие выдвигают свои предложения, порой ценные. В результате снижаются брак, простои и прогулы. В статье «Пробуждение спящего гиганта» журнал «Менеджмент ревью» писал: «Управляющие на заводах Форда открыли, что рабочие в цехах имеют не только руки, но и головы. И если считать рабочих людьми, а не только механическими фигурками на сборке, то это вызовет у них огромный психологический подъем». Внедрение этого метода началось и в Западной Европе.

В то же время «кружки» подвергаются критике. «Часто, — жалуется американский теоретик Ч. Барк, — это случайные и бессодержательные разговоры. Все еще остается неясным, окупаются ли эти идеи, растет ли выработка на одного рабочего?»

Мастера и управляющие в большинстве своем видят в этих нововведениях покушение на свою власть и сопротивляются им, так же как они сопротивлялись ранее рецептам Мэйо. Многие из них считают это опасным заигрыванием с рабочими. «Типичный американский менеджер, — заявляет Ч. Барк, — придерживается жесткой и иерархической системы надзора, которая сложилась на фабриках XIX в. Он просто не верит, что рабочие могут предложить что-нибудь путное. Новый стиль противоречит вековой традиции («здесь я приказываю!», «тебе не платят за то, чтобы думать, делай, черт возьми, что говорят!»). Новейшие уловки кажутся менеджерам признаком слабости, очередной либеральной блажью. Ничто в их опыте не подготовило их к тому, чтобы обсуждать

что-либо с рабочими. Многие из недавно созданных «кружков» уже распались».

Есть что-либо в этих кружках привлекательное для рабочего? Ведь новый метод не связан с повышением заработной платы. Отвлекаясь от конечной цели, которую преследуют эти кружки,— повышение производственного эффекта для предпринимателя, можно сказать, что они побуждают рабочих к творчеству. Но поскольку все результаты их творчества пойдут на благо капиталисту, рабочие сопротивляются участию в кружках. Это признают и буржуазные теоретики. Вполне определенно высказался на сей счет журнал «Нью рипаблик»: «Рабочие, которые разбираются в производстве и могут помочь его улучшить, уверены, что... кружки не создадут общности интересов между рабочими и предпринимателями... Психологическое манипулирование в конечном счете неизменно терпит крах, еще более усиливая недоверие и взаимную вражду». Действительно, чувство хозяина присуще лишь собственнику средств производства — капиталисту. Рабочий же в принципе равнодушен к делам капиталистической фирмы, эксплуатирующей его. Теория «человеческих отношений», имевшая широкое распространение в прошлом, оказала определенное влияние на практику капиталистического управления. Но вместе с тем она критикуется теми буржуазными теоретиками, которые не приемлют ее методы. Аспекты критики и аргументы критиков имеют самый различный характер. Но все они объективно подтверждают ту мысль, что эта теория, по существу, несостоятельна, что истинное ее предназначение сеять социальные иллюзии. В частности, американский теоретик управления П. Дракер указывал, что доктрина «человеческих отношений» представляет собой в значительной мере социальную демагогию, поскольку оперирует не подтверждаемыми практикой лозунгами. В условиях капиталистического общества невозможно



совместить несовместимое — эксплуататоров и эксплуатируемых, примирить их интересы. К тому же зачем изощряться в методах, когда есть такой рычаг давления, как безработица, беспрецедентно высокая для послевоенного времени.

Окончательный итог за 60 лет подвел журнал «Гарвард бизнес ревью». Подчеркнем, что это орган того самого университета, где когда-то зародилась теория Мэйо. В помещенной в нем статье под образным названием «У разбитого корыта» констатируется полный провал всех видов «управления человеческими ресурсами», включая сюда и самый последний «крик моды» — «качество трудовой жизни». Написал статью профессор У. Скиннер, читающий в университете курс «Управление человеческими ресурсами».

«Бизнес затратил миллионы на всевозможные мероприятия в области управления человеческими ресурсами. Какова же отдача?» — спрашивает Скиннер. И отвечает: «Враждебность и классовая борьба не исчезли. Стачки продолжаются. Дружеские отношения с рабочими не наладились. Стратегическое положение многих отраслей американской промышленности на мировом рынке не улучшилось. Доверие к нашему бизнесу или к крупным корпорациям не возникло. В нашем обществе нет менеджера, который заслуживал бы доверия социальной группы. Рабочие по-прежнему без энтузиазма относятся к новой технологии, машинам или оборудованию.

...Результаты 70-х годов показывают, что мы даже не удержались на старых позициях. Плохое управление рабочей силой вредит нашей стране и нашему уровню жизни».

Главную причину неудач Скиннер видит в устарелых взглядах менеджеров. По их философии, рабочий должен быть доволен уже тем, что имеет работу. «За воротами всегда найдется замена!» Скиннер полагает, что выход

из создавшегося положения — это коренной пересмотр менеджерами своих взглядов, отношение к рабочим как мыслящим существам.

Конечно же, суть заключена не в том, что менеджеры недогадливы и не хотят понять очевидных вещей. Самые хитроумные маневры не смогут отменить классовых антагонизмов. Развитие производительных сил капиталистического общества, главной производительной силы — человека сковывается устаревшими производственными отношениями.

Глава 3.

## НАУКА УПРАВЛЕНИЯ МОНОПОЛИЕЙ

Когда-то главный (а большей частью и единственный) управляющий, он же зачастую владелец предприятия, держал всю нужную информацию в голове, сам составлял калькуляцию расходов и доходов и лично отдавал распоряжения. В своем небольшом предприятии он знал всех рабочих и мог свободно общаться с ними. Теперь все иначе. Бизнес давно перерос хозяина, который все делал сам. Размеры монополий, развитие науки и техники, производительных сил в целом определили сложность управления. Сейчас невозможно управлять производством, руководствуясь только навыками, традицией, здравым смыслом и купеческим нюхом. «Эра одного человека, «Наполеона промышленности», окончилась. Маленький Цезарь стал анахронизмом. Единоличное высшее управление — это главный тормоз в развитии бизнеса», — говорит П. Дракер.

Выйдя из системы Тейлора, буржуазная наука управления, сверстница монополистического капитализма (хотя у нее были предшественники и в XIX в.), распространяет свой интерес на всю сферу управления. От организации производства на рабочем месте буржуазная наука управления перешла к теоретической разработке проблем руководства крупной фирмой и внедрению наиболее рациональных его методов.

«Новейшая статистика деловых банкротств показывает,— пишет известный на Западе теоретик управления Дж. Одиорне,— что из каждой сотни обанкротившихся фирм 92 обанкротились в результате плохого управления , и только восемь — волею бога».

Общие принципы управления крупной фирмой сформулировал француз Анри Файоль (1841 —1925), современник Тейлора. 30 лет он состоял генеральным директором крупнейшей горнодобывающей и металлургической компании, которую спас от банкротства. Ко времени его отставки в 1918 г. эта компания стала одним из самых мощных французских концернов. Файоль обобщил свой большой опыт в книге «Общее и промышленное управление», появившейся в 1916 г.

Все операции, существующие на современных ему предприятиях, Файоль разбил на шесть групп:

1. Технические.
2. Коммерческие (покупка, продажа, обмен).
3. Финансовые (изыскание капиталов и управление ими).
4. Охрана имущества и лиц.
5. Счетные (инвентаризация, баланс, издержки, статистика).
6. Административные (предвидение, организация, распорядительство, согласование и контроль).

К управлению в собственном смысле Файоль отнес лишь последнюю группу. «Управлять,— писал он,— это вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы, обеспечивать правильный ход этих шести основных функций». Управление, по Файолю, это значит:

<sup>1</sup> В СССР она была опубликована в 1924 г. двумя изданиями (одно из них с предисловием А. К. Гастева — заместителя председателя Совета по НОТ при Наркомате РКИ).

«1. Предвидеть—изучать будущее и устанавливать программу действий; 2. Организовывать — строить двойной организм предприятия: материальный и социальный-; 3. Распоряжаться — приводить в действие персонал предприятия; 4. Согласовывать — связывать и объединять, сочетать все действия и усилия; 5. Контролировать — наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и отданным распоряжениям».

Эти пять пунктов, наряду с другими положениями, относятся к любому предприятию, даже мельчайшему. Эта классификация до сих пор лежит в основе науки управления.

Файоль считал, что потребности сложного современного производства требуют плановой организации в масштабе всей страны. Но в то же время он указывал на трудность его осуществления в условиях капиталистического общества, поэтому он призывал к детальному, по возможности, предвидению и приспособлению к меняющимся условиям.

В первой четверти XX в. движение за научное управление распространилось в ряде капиталистических стран. Выдающуюся роль в этом движении сыграл американец Г. Эмерсон, принимавший участие в строительстве ряда крупных инженерных и горных сооружений в США, Мексике и на Аляске. Его книга «Двенадцать принципов производительности» вышла в 1911 г. По рекомендации Ленина она была переведена на русский язык и издана в 1921—1922 гг.<sup>1</sup> как одна из наиболее интересных работ европейских и американских авторов по проблемам организации управления производством.

Эмерсоном был поставлен вопрос о научной организации управления в самом широком аспекте. Он требовал рационального управления не только отдельными

<sup>1</sup> В 1972 г. вышло ее последнее советское издание.

предприятиями или фирмой, но и всеми отраслями экономики страны, в результате чего должна повыситься эффективность промышленности, транспорта, домашнего хозяйства и пр. «Пять лет планового и регулируемого движения вперед дают больше, чем двадцать лет случайных попыток, результаты которых остаются лишь в памяти сменяющихся служащих», — писал он. Эмерсон, выдвинув правильную идею, не учел, однако, того, что любая попытка представить управление производством как независимое от социальных отношений несостоятельна. При капитализме развитие производительных сил объективно требует общественного управления в масштабах всего хозяйства. Но реализация этой необходимости невозможна на базе частной собственности.

Управление предприятиями современных монополий, многие из которых разбросаны по всему миру, требует глубокого разделения управленческого труда, распределения ответственности, контроля, координации работы по самым различным специальностям. Высшее звено управления, которое устанавливает цели и утверждает планы, отделилось от среднего, непосредственно связанного с производством и сбытом. Появилась целая система органов управления.

Аппарат управления в корпорациях достиг громадных размеров и продолжает расти. На предприятиях американских ТНК в конце 70-х годов было занято 24 млн. человек, из них 5 млн. — на зарубежных предприятиях. В управленческих звеньях корпорации «Дженерал мо-торс» в разных странах занято около 200 тыс. человек, что составляет четвертую часть общего числа работников этой корпорации. Особенно растут «штабы», то есть функциональные органы управления, которые обгоняют по численности «линейный» управленческий персонал. Только в штаб-квартире Форда занято 4 тыс. человек, в одних лишь финансовых службах управления Дюпо-

нов — 1 тыс., в отделе личного состава ИБМ — 3 тыс. По официальной статистике, число руководителей и администраторов всех уровней в американской экономике составило в 1981 г. 11,6 млн. человек (из них 1,5 млн. в промышленности), увеличившись против 1967 г. на 71%. За это же время общая занятость по стране возросла на 31%. Число стенографисток, машинисток и секретарей увеличилось на 58% — до 5 млн. Особенно быстро растет численность высшего, а также среднего звена управляющих, занятых планированием и организацией производства. Прирост численности управляющих и администраторов составил в 1955—1980 гг. 70,3%.

Развитие производительных сил капитализма вызывает перемены в способах управления ими. Сложность управления возрастает и в связи с огромными масштабами современного производства. К рационализации в самом широком смысле этого слова толкает и научно-техническая революция; она предлагает для этого новые средства, повышая возможности планирования и управления большими комплексами. Она рождает и новые профессии в управлении.

В результате за последние 15—20 лет методы управления на всех уровнях изменились больше, чем за предыдущие полтора столетия. Произошла революция в технических средствах управления — от скоросшивателя до машинной обработки информации, от телеграфа до видеофона, от арифметики до кибернетики, от канцелярских счетов до компьютера и т. п. Соответственно изменились и методы управления предприятиями и их объединениями.

Проблематика буржуазной науки управления столь же широка, как и практика современной монополии, которая пронизывает все стороны общественной жизни капиталистического общества. От организации производства внутри цеха и завода наука управления перешла к

разработке проблем руководства монополией. Она дает теперь рекомендации по организационной структуре, по методам планирования и принятия решений, координации и контролю, технике управления. Особое внимание уделяется новейшим методам и средствам управления, таким, как операционный анализ, системный подход, математическое моделирование, сетевые методы планирования, автоматизация учетно-статистических и планово-экономических работ, обработка и передача информации, внедрение счетно-решающих устройств. Перед ними стоит задача — помочь упорядочить организацию всего производственного процесса, установить четкие рамки ответственности различных подразделений и отдельных менеджеров. Отмечено, что даже небольшие фирмы, внедрившие в практику новые методы, нередко добивались определенных успехов в процессе производства, экономии ресурсов, сокращения сроков разработки и внедрения новой продукции.

Наука управления — междисциплинарная, многоплановая. Она состоит из ряда поднаук, которые в последние годы разрослись в самостоятельные дисциплины. Проблемами управления занимаются самые разнообразные специалисты — от математиков до антропологов. Можно уже сказать, что каждой управленческой функции соответствует особая наука. «Поведенческие» дисциплины (среди них инженерная психология, психология управления, психофизиология, эргономика, индустриальная социология и общая психология) предлагают всевозможные способы подхода к людям, с тем чтобы побудить их к наибольшей отдаче при наименьшем сопротивлении. Даже подкуп определенных категорий трудящихся, разложение и подчинение профсоюзов бизнесу тоже делаются теперь «по науке». «Ученые обладают средствами, — писал журнал «Бизнес уик» в 1977 г., — для того, чтобы сломать волю человека, запрограммировать его



поведение, изменить его личность, короче, обезчеловечить его». Менеджеры хотели бы управлять и социальными отношениями в такой же степени, как и материальными элементами производства. С незапамятных времен капиталист интуитивно применял «морковку и палку» в отношениях с рабочими. Ныне этому служит особая наука — «управление личным составом».

Капиталист всегда следил за конкурентами. Теперь этим ведаёт информатика — информационные управленческие системы, которые собирают, обрабатывают, доставляют и оценивают сведения. В этой важнейшей отрасли управления, например в США, заняты сотни тысяч специалистов по программированию и анализу. Без эффективной обширной, быстрой, наиболее достоверной и грамотно обработанной информации (оперативно-технической, бухгалтерской, статистической и др.) невозможны ни прогнозы, ни планы, ни контроль за их выполнением, ни принятие решений.

Некоторые американские крупные компании располагают всеобъемлющими системами по сбору информации о состоянии рынков, действиях конкурентов, уровне научно-технических и прикладных исследований и т. п. Они охватывают не только территорию США, но и зарубежные владения корпораций. Словно гигантский пылесос, фирма «засасывает» информацию, перерабатывает ее и распространяет многообразными путями. Появилась новая профессия — «информационные менеджеры». Кое-кто на Западе заявляет, что на смену веку промышленному пришел век информации.

Многообразными способами воздействия на спрос занимается теперь особая наука — маркетинг. Рыночные исследования регулярно проводят около 90% американских компаний в промышленности, торговле и сфере услуг (в ФРГ и Англии — три четверти). Каждую третью корпорацию возглавляет специалист по маркетингу.

Стратегию и тактику маркетинга кое-кто называет «научной системой выворачивания карманов потребителей».

До уровня «науки» возвысился и промышленный шпионаж, равно как и борьба с ним. «Шпионаж в бизнесе — это йе этическая проблема,— заявил один из управляющих.— Это установившийся прием деловой конкуренции»<sup>1</sup>. «Шпионами,— разъясняет Ф. Глюк, автор новейшего американского учебника по управлению,— могут быть свои работники, работники конкурента, поставщика, клиенты или профессиональные шпионы. Есть специалисты по хищению информации и распространению дезинформации».

В современном деловом капиталистическом мире все больше функций управления перекладывается на ЭВМ. Они превратились, по свидетельству одного американского эксперта, в один из основных экономических и конъюнктурных ресурсов фирм, имеющих для них такое же стратегическое значение, как производственные мощности, положение на рынке сбыта или финансовые средства. ЭВМ ломают старые представления о методах руководства, требуют иного подхода к постановке задач, многих организационных новшеств. Машины преобразуют контору. Она насыщается всевозможными средствами оргтехники и вычислительными устройствами, призванными упростить и автоматизировать труд «белых воротничков». Машины уже вытеснили многие трудоемкие ручные операции в конторской работе. Производство конторской техники и научное приборостроение быстро растут даже во времена кризисов. Производители электронной техники усиленно разрабатывают

<sup>1</sup> В большой статье «Как шпионить за вашими конкурентами» журнал «Форчун» (14 мая 1984 г.) дал подробный инструктаж по использованию в этой области новейшей техники. В особенности рекомендуется «охота» за информацией, содержащейся в ЭВМ конкурентов.

проекты «офиса будущего» и на этой основе новые комплексы оборудования.

Происходит серьезная реорганизация среднего уровня управления. Меняются формы работы у клерков, у личных секретарей, которые превращаются в квалифицированных специалистов по администрированию. Ожидают, что к 1990 г. от 30 до 40% сегодняшних функций офисов может быть автоматизировано с помощью ЭВМ и современных средств связи.

Современные средства микроэлектроники ускоряют проектирование, прогнозирование, расчеты вариантов технических и управленческих решений, оценки состояния рынков, поиск наиболее рациональных методов сбыта. Подключение к информационным системам дает возможность мгновенно получать широкий круг сведений.

Таким образом, наука управления не стоит на месте. На передний план выдвигаются то одни, то другие проблемы. В 50—60-е годы в центре ее внимания стояла организационная структура управления. Структура — это своего рода «анатомия» предприятия. Она определяет размещение людей и средств, разделение труда, распределение системы полномочий и ответственности. Поскольку почти невозможно управлять из одного центра предприятиями, разбросанными по всему свету, зачастую не связанными между собой в производственно-техническом отношении, возникла децентрализация оперативной деятельности при жестком централизованном контроле. Компания вынуждена постоянно искать отвечающие ее особенностям экономичные и гибкие структуры управления, способные оперативно реагировать на изменения условий производства, рынка, колебания спроса и т. п.

Так, в компании «Дженерал моторс», которая была пионером управленческого переворота, заводы распределялись по отделениям, на которые разделен концерн.

В руках же центрального руководства сохранились постановка целей, контроль и управление финансами, распределение ресурсов между отделениями, а решения по текущим вопросам стали приниматься на уровне отделений. В компании «Дженерал электрик» создана трехзвенная структура: 170 отделений объединено в 60 узкоспециализированных производственных подразделений, так называемых профитцентров, обладающих большой оперативной самостоятельностью; они подчинены 11 отраслевым группам.

В 80-е годы проявилась заметная тенденция к централизации управления крупными фирмами. Возможности централизованного руководства расширились с применением новейших средств связи, с прогрессом информационной техники (в особенности с применением ЭВМ), совершенствованием процессов принятия решений.

Почти все крупные американские компании провели полную перестройку управления, а многие — даже по нескольку раз. В деловых кругах считается, что «хорошая организация — самое выгодное помещение капитала». Немало компаний находятся в состоянии реорганизации непрерывно, кое-где созданы даже специальные отделы, которые разрабатывают новые организационные структуры управления и проектируют новые механизмы принятия решений. В этом участвуют как работники фирмы, так и ученые-консультанты, привлекаемые со стороны. «Организационные структуры, — заявляет П. Дракер, — становятся недолговечными и неустойчивыми. Раньше они менялись в течение нескольких поколений. Теперь же не успевает компания провести крупную реорганизацию, как все начинается снова».

В руководстве современной фирмы чаще всего находятся три человека: председатель совета директоров, высший исполнительный управляющий и высший управляющий операциями фирмы. Они совместно образуют

орган руководства, который практически никогда не меняется полностью.

Вот как выглядит, например, высшее управление ведущей нефтяной монополии «Экссон», которая по размерам прибылей занимает первое место среди корпораций США, имеет свои отделения в 100 странах мира. Ею управляет совет директоров (или правление) из 19 членов. Более половины из них представляют банки, различные монополистические группы и непосредственно в управлении не участвуют. Этот совет собирается раз в месяц, определяет стратегические планы развития монополии, координирует работу ее подразделений. Во главе стоит (с 1982 г.) «верховный жрец концерна» — Гарвин-младший, химик по образованию, председатель правления и главный руководитель корпорации. Одновременно он председатель самой влиятельной политической организации американских капиталистов — «Круглый стол бизнесменов», в котором представлены руководители 200 крупнейших корпораций Америки. За Гарвином — последнее слово при любом решении, касающемся политики корпорации. Решение он принимает вместе с семеркой других руководителей. У него есть свой малый «кабинет министров» из шести человек, которые называются старшими вице-президентами. Один из них руководит коммуникациями, службой ЭВМ, финансами, планированием; другой — операциями на Ближнем Востоке, юридическими вопросами, «отношениями с общественностью»; третий — операциями в странах Европы, природным газом, нефтепродуктами, геологической разведкой, добычей и изысканиями нефти; четвертый — отношениями со странами Латинской Америки, с рабочими; пятый — химическими заводами, НИОКР<sup>1</sup>, вопросами технологии. Есть

<sup>1</sup> НИОКР — научные исследования и опытно-конструкторские разработки.

своя сфера деятельности и у шестого вице-президента. «Комитет менеджеров, который управляет империей «Экссон», правит примерно так же, как Рим управлял частями своей далеко разбросанной империи,— писала «Нью-Йорк тайме».— Их главы, как губернаторы римских провинций, у себя — полновластные деспоты. Есть еще и другой круг властей. Это начальники «штабных», функциональных отделов, находящихся в Нью-Йорке, они составляют как бы кабинет министров». Всего к категории управляющих в этой фирме относят 3 тыс. человек, из них самых высших — 500.

С некоторых пор в управлении крупнейших корпораций появились и новые фигуры — «генеральные директора целевых комплексных программ» или «директора систем проектов» со своими штабами управления.

Научное управление предполагает четкое, плановое ведение хозяйства. О том, что тресты нуждаются в планировании, писал еще Энгельс<sup>1</sup>. В то же время он указывал на противоречие между плановой организацией производства на каждой отдельной фабрике и анархией в капиталистическом производстве в целом. И в наши дни элементы организации и планирования в капиталистических странах подавляются анархией, общим ростом нестабильности капитализма. Это сказывается и на самой науке управления, придавая ей специфические черты и ограничивая ее применение.

Монополизация создает возможность планирования в рамках корпорации. В современных условиях эта возможность превращается в необходимость. «Известная неопределенность в бизнесе всегда остается, но выиграет тот, кто планирует и как можно меньше ориентируется на случай»,— заявил американский теоретик Д. Смолтер в статье, помещенной в одном из номеров журнала «Гар-

<sup>1</sup> См.г Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 20, с. 673.

вард бизнес ревью». В 60 — начале 70-х годов в крупных, а отчасти и в средних корпорациях были созданы отделы стратегического планирования (главный упор они делали на прогноз возможных изменений на рынках сбыта и на приспособление к этим изменениям). «За последние 20 лет,— писал П. Дракер,— долгосрочное планирование чрезвычайно развилось. Какие-нибудь два десятилетия назад основные концепции планирования практически не были известны. Сегодня же очень редко можно встретить крупное предприятие (по крайней мере, в США и Японии), которое не имело бы в своем распоряжении штаба по долгосрочному прогнозированию и не разрабатывало бы планы на далекую перспективу».

К началу 80-х годов отделы стратегического планирования были созданы в подавляющем большинстве крупных и во многих средних компаниях. Если ранее планы носили «интуитивно-предположительный» характер, то теперь вырабатываются общие, стратегические «сценарии будущего», чаще всего на три — пять лет (а иногда и на десять, даже на двадцать лет). Эти более широкие и долгосрочные планы дополняют оперативное и тактическое планирование, связанное с текущими задачами. Планируются производство, технология, финансы, сбыт, кадры, контроль. «Процесс планирования,— разъясняет профессор Дж. Мэссин в книге «Основы управления» (1979 г.),— может начаться с туманного озарения или интуиции, самое же планирование рассматривается как постановка определенных целей и способов их достижения».

Долгосрочные планы, в особенности крупные капиталовложения, требуют предвидения, прогнозов, то есть сведений о вероятном будущем и динамике информационных объектов. И прежде капиталист был вынужден заглядывать в будущее. Ныне этому служит целая наука — прогностика, вооруженная новейшими методами. Она

предсказывает, каков будет спрос, как поведут себя конкуренты; как будут складываться цены, каковы будут общая экономическая конъюнктура и даже международная обстановка, чего следует ожидать от правительства, как будут реагировать профсоюзы, каково направление прогресса науки и техники и пр. «Два неверных прогноза насчет спроса,— заявил Л. Колберт, президент корпорации «Крайслер»,— и нас легко выставят из бизнеса». (И как раз «Крайслер», один из трех автомобильных гигантов Америки, в 1978 г. понес миллиардный убыток и оказался на грани банкротства потому, что не смог предугадать резкого падения спроса на крупногабаритные автомобили.) Предвидения требуют и любая спекуляция. Более надежные прогнозы должны «минимизировать неопределенность».

При составлении прогнозов используются сложные математические модели, учитывающие множество компонентов, и современная вычислительная техника. Прогнозирование на основе разнообразных моделей выделилось ныне в самостоятельную быстро растущую отрасль, в которой заняты десятки специализированных фирм. Не менее 600 американских корпораций систематически «покупают» прогнозы у соответствующих компаний, общий доход которых в 1982 г. превысил 100 млн. дол.

Громадные размеры оборачивающегося капитала означают, что любая ошибка на высшем уровне может стать роковой. Поэтому наука управления предлагает принятие решений, основанное на рациональном анализе, размышлении и расчете. Постоянно совершенствуется механизм принятия решений, то есть выбора курса действия из альтернатив (и умения находить сами альтернативы). «Решение,— заявляют Г. Кунц и С. Одоннел, — это центральное звено управления, поскольку оно представляет тот этап процесса, на котором происходит выбор будущего образа действия». Главные, или страте-



гические, решения — это выбор нового продукта и его производство, выбор рынка, финансовая политика, кадры, укрупнение, организация.

Наука управления много занимается поведением так называемых «генералистов», как в Америке называют менеджеров наивысшего уровня. Эффективность управления начинается сверху. Каким же должен быть «генералист» и чем он должен заниматься? ЭВМ дополняют возможности человеческого мозга, но не заменяют его. Ученые изучают поведение управляющих на работе, стараются помочь им оптимально организовать собственный труд и распределять время.

Каковы должны быть их способности и квалификация? Как их подбирать? Как их оценивать и по каким критериям? Как стимулировать и контролировать? Прежде всего, управляющий должен быть хорошим организатором с трезвым, расчетливым умом. Он, кроме того, должен обладать даром предвидения, твердой рукой, смелостью крупного игрока, деловой хваткой, восприимчивостью к новым идеям. Этих и иных необходимых качеств насчитывается великое множество. Фактически, однако, как ни важны все эти черты, они не могут объединяться в одном человеке.

Отсюда делается вывод: важны не столько личные черты, сколько образ поведения. «Правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения, — писал еще Г. Эмерсон. — При совершенной организации даже самый слабый руководитель принесет лишь небольшой вред». Эту мысль продолжил Г. Форд: «Нет ничего опаснее, чем говорить о «гении Организации» и делать на него ставку; текущие деловые вопросы должны разрешаться системой, а не «гениями организации». Таким образом, «эра качеств» уступила место оценкам по фактическому поведению, по деловым успехам.

Какова же должна быть система поведения, или стиль, делового лидера? Опыт выдающихся управляющих (не без примеси рекламы) освещается в деловых журналах, обобщается в крупных исследованиях, которыми зачастую занимаются целые институты. Изучается и отрицательный опыт — главным образом на примерах обанкротившихся компаний.

Первым делом, гласит наука управления, надо разгрузить шефа от несущественных мелочей, которые мешают ему «видеть компанию в целом» и отвлекают от подлинного стратегического руководства.

Высшие руководители бизнеса, утверждают буржуазные теоретики, обязаны сосредоточивать основные усилия на политике и стратегии компании, на прогнозировании и долгосрочном планировании. Им следует принимать кардинальные решения по научным исследованиям и разработкам, по изменениям ассортимента продукции и пр.

Осуждается, по крайней мере для крупных компаний, единоличная власть диктатора. «Стереотипное представление об управляющем как о самодержавном властелине, которому достаточно щелкнуть пальцами или нажать кнопку, чтобы все было по его желанию, исчезает по мере того, как на первый план выдвигается необходимость проведения системных исследований и анализа до принятия решения». Чтобы оценить обстановку и принять наилучшее решение, управляющему нужна помощь групп специалистов, штабов и других органов управления.

Устанавливается разделение труда и среди высшего руководства. Современная капиталистическая корпорация нуждается в лидерах разных типов и профилей, и они в какой-то мере дополняют друг друга. Есть «люди решений», есть «люди действия». У фирмы «Дюпон», например, наряду с генеральным управляющим по всем делам есть и «главный управляющий по оперативным воп-

росам». «Самый лучший управляющий,— замечает проф. Дж. Страуб (в книге «Управление в действии»),— это тот, у которого хватает здравого смысла, чтобы подобрать нужных людей для исполнения того, что ему нужно, и достаточно сдержанности, чтобы на это время не вмешиваться в их дела».

Очень много внимания уделяется стилям управления. Имеются в виду прежде всего разные способы подхода к подчиненным. Различают три основных стиля: 1) автократический. Здесь лидер — деспот, он не терпит возражений; у него вся полнота власти; 2) демократический — в этом случае он советуется с подчиненными о предполагаемых действиях и решениях, дает лишь главные наметки и предоставляет подчиненным возможность некоторой инициативы; 3) стиль «свобода рук» — начальник редко использует власть, давая подчиненным свободу действий. Различают и оттенки стилей, например, благожелательный автократ. Он выслушивает подчиненных, но все решает сам. Лидер-демократ может помогать своим подчиненным. По одному упрощенному определению, автократ — это «делай по-моему», демократ — «делай, как условились», «свобода рук» — «делай, как знаешь».

Какой же стиль преобладает в современной системе управления? По мнению американских социологов М. Винсента и Дж. Майерса, «автократ в бизнесе — явление наиболее частое». С этим согласно большинство исследователей. «50 процентов всех наших, бед коренится в стремлении высшего управляющего к единовластию»,— заявляет Дракер.

Но бизнесмены боятся распускать вожжи. Многие считают, что наилучший стиль «ситуационный», то есть зависящий от сложившейся обстановки. «Нет единственного ключа к успеху». То, что годится в одной ситуации, не подходит для другой. Разные методы установились и

в разных фирмах. Они меняются и при смене руководства.

Работая над книгой об империализме, В. И. Ленин сделал выписку из книги немецкого профессора Ф. Кестнера «Принуждение к организации»: «Общеизвестно, что в центральных конторах крупных предприятий работает целый ряд лиц, не имеющих никакого отношения к предприятию как таковому, вплоть до ведущего для фирмы экономическую пропаганду доктора политической экономии»<sup>1</sup>. Выписав это место, Ленин отчеркнул его и поставил рядом два восклицательных знака.

С тех пор в центральных конторах корпораций число таких лиц возросло во много раз. «Особенно быстро растет в наши дни в современной промышленности,— пишет У. Мур (в книге «Руководство корпорацией»),— определенная профессиональная категория, а именно неуправленческая часть управления, и в особенности исследователи, а также всякого рода «эксперты по взаимоотношениям».

Каких только специалистов не сыщешь в крупных корпорациях. Этого требует деятельность современных монополий и сверхмонополий — соглашения о рынках и ценах, поглощения смежных (и несмежных) компаний, международная экспансия, разные финансовые махинации, отношения с государством (точнее, с государствами), с профсоюзами, участие в политических кампаниях.

В. И. Ленин приводил документ, в котором говорилось, что «тресты держат у себя на службе так называемых *developping engineers* (инженеров для развития техники), задачей которых является изобретать новые

<sup>1</sup> Ленин В. И. Поли. собр. соч., т. 28, с. 20. К началу 80-х годов, по сообщению «Уолл-стрит джорнэл», более трехсот экономистов сотрудничают в одном только созданном корпорациями «Фонде наследия».

приемы производства и испытывать технические улучшения»<sup>1</sup>. Теперь эта функция развилась в большой самостоятельный отдел организации производства и внедрения нововведений со своими специалистами.

Необыкновенно разрослись и расширили свою деятельность отделы личного состава, на которые возложена «внутренняя политика» не только по отношению к рабочим, но также и к служащим, начиная с мастеров. В этих отделах много представителей «поведенческих наук», вплоть до специалистов по радио и телевидению, журналистов и пр. Эти отделы содействуют повышению производительности труда и служат «профилактике и подавлению социальных конфликтов (с новейшим для этого «инструментарием»)».

Есть специальные комитеты при совете директоров — финансовые, ревизионные, инвестиционные; исполнительные комитеты корпораций. Возникли совсем новые подразделения: отделы «отношений с потребителями», «проблем окружающей среды», «по связям с общественностью». Чрезвычайно разросся юридический аппарат, изыскивающий методы поведения, менее уязвимые с точки зрения действующих норм гражданского и уголовного права. С ними сотрудничают и квалифицированные бухгалтеры.

Чтобы справиться с делами, собственного аппарата уже не хватает. Компании привлекают консультантов и экспертов со стороны. В США, к примеру, имеется уже около 6 тыс. консультационных фирм по вопросам управления, действующих с большим размахом. В них занято около 60 тыс. человек, в их числе высококвалифицированные инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, психологи, медики и пр. Эти фирмы оказывают самые разнообразные услуги: дают оценку персоналу и всей

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 27, с. 319—320.

деятельности компании-клиента, намечают меры по изменению ее структуры и финансовому оздоровлению, дают советы по налоговым вопросам, по рыночной стратегии, биржевым спекуляциям, помогают подбирать управляющих, внедряют экономико-математические методы, составляют «обзоры морального состояния»<sup>1</sup>. Они намечают и меры против «бюрократического застоя». Кроме консультационных фирм, компании привлекают и профессорско-преподавательский состав американских вузов, в особенности из высших школ (факультетов) бизнеса.

Еще лет 30—40 назад управление предприятиями не считалось специальностью. Теперь формирование профессиональных кадров руководителей рассматривается как одна из самых актуальных проблем совершенствования управления в капиталистических странах. На Западе все чаще приходят к выводу, что первоначальная система подготовки и повышения квалификации кадров управляющих определяет успех хозяйственной деятельности. Именно в США сложилась система учебных заведений, где преподавание «делового управления» стало особой специальностью. Первые факультеты по управлению бизнесом появились уже в конце XIX в. Теперь в США действует около 700 факультетов или высших школ по управлению бизнесом, где обучается около 600 тыс. человек. (Это примерно одна пятая общего числа студентов в стране.) При всех различиях в программах, все они преследуют общую цель — научить будущих управляющих быстро принимать ответственные решения в неустойчивых экономических и социальных ситуациях. Каждый

<sup>1</sup> В 1984 г. руководитель почтового ведомства США заключил договор с консультативной фирмой «Литтер», прямо поставив перед ней задачу разработать тактику разгрома профсоюза почтовых служащих.

год более 60 тыс. человек получает ученую степень магистра по управлению.

В этих вузах изучают экономику, статистику, деловую корреспонденцию, бухгалтерский учет, финансы фирмы, организацию сбыта, управление промышленными компаниями и пр. Есть также естественные и гуманитарные дисциплины<sup>1</sup>. Студентов учат овладевать новыми методами анализа и принятия решений, им прививают вкус к использованию вычислительной техники. Многие из выпускников этих школ — «чистые» специалисты по экономико-математическим методам.

Особенный упор делается на воспитание навыков. На занятиях разбираются казусы, конкретные случаи из деловой практики. Ни одна неожиданная ситуация не должна застать врасплох делового человека! Получив информацию (иногда на десятках страниц), студенты разбирают какой-либо случай (часто подлинный) и оценивают поведение в нем менеджеров.

Широко распространены деловые игры. Студенты разбиваются на команды, представляющие конкурентов. Даются исходные условия: размеры капиталов, число работников, состояние рынка, производственные мощности. В процессе игры обе команды должны воспроизвести атмосферу подлинной деловой ситуации и найти из нее определенный выход.

Большинство американских университетов и колледжей организуют специальные программы переподготовки и повышения квалификации управляющих всех уровней.

<sup>1</sup> Среди других предметов в Гарвардском университете ввели специальный курс «Техника стратегического введения в заблуждение». «Ложь,— комментировал журнал «Гарвард бизнес ревью» (в 1983 г.),—изучается как тактика переговоров». Популярен учебник некоего Дж. Коттера «Как захватить и удержать власть в управлении» (1979 г.). Последняя книга издана Американской ассоциацией предпринимателей.

Кроме того, сотни тысяч управляющих, начиная с мастера, повышают свою квалификацию на курсах и в семинарах непосредственно в самих компаниях, изучая последние достижения науки и техники, а также новейшие методы управления. В 1976 г. частные компании США затратили на подготовку и повышение квалификации кадров по управлению 1,2 млрд. дол., а в 1982 г.— уже свыше 2 млрд. дол.

За участие только одного своего представителя в двухдневном семинаре при Гарвардском университете фирма платит 500 дол. (не считая жалованья, содержания, путевых расходов), а 30-недельный курс обходится ей свыше 20 тыс. дол. (в некоторых вузах оплата еще дороже)<sup>1</sup>. Здесь люди не только учатся и обмениваются опытом, но устанавливают ценные деловые связи, даже заключают сделки. Обычно на семинары для потенциальных высших управляющих посылают специалистов в какой-либо одной области. Там их знакомят с такими сторонами управления, которые им мало знакомы (например, инженеров — с финансами, вопросами сбыта, трудовыми отношениями, информационными системами и пр.).

Вся эта система подготовки, переподготовки и продвижения работников управления дополняется системой отбора кадров. Потребность в таком отборе породила не только особую науку, но и новый вид бизнеса. Подбором управляющих занимаются специальные фирмы.

На занятиях происходит интенсивная переподготовка руководящего персонала в духе «общекорпоративных ценностей», политики и стратегии определенной монополии. «Управляющие современных корпораций,— писал

<sup>1</sup> За каждого участника одной из самых престижных в США двухгодичных программ в Слоуновской высшей школе бизнеса компания платит за полный курс обучения 125 тыс. дол.



американский социолог Р. Милле, — образуют исключительно надежный комитет по управлению делами и защите интересов всего класса собственников». Свой классовый инстинкт они отождествляют с интересами своей корпорации. В последние десятилетия усилилась тяга американских управляющих — обычно узких дельцов — к политической активности. Сотни тысяч управляющих всех рангов прошли за последние годы «курсы по изучению практической политики». Многие участвуют в «комитетах политического действия», организуемых корпорациями для участия в избирательных кампаниях. В 1983 г. таких «комитетов» было уже около 4 тыс. (увеличение в шесть раз за девять лет).

«Управлять Соединенными Штатами — все равно что управлять «Дженерал моторе», — повторил эту крылатую фразу на совещании мультимиллионеров, выдвинувших кандидатуру Р. Рейгана на пост президента, председатель совета директоров одной из корпораций. Действительно, правительственные органы и монополистические корпорации тесно переплелись, и капитаны большого бизнеса распределяют свою деятельность между правлениями корпораций и правительственными постами.

Сращивание монополий с государством проявляется и в обмене методами управления. Расширилась тематика этой науки, государство стало одним из ее клиентов. Этой науке обучают теперь и государственных чиновников. На службу государственному аппарату поставлен и весь арсенал средств, выработанных теорией и практикой управления фирмами: эконометрика и экономическое моделирование, электронно-вычислительная техника, прогнозирование и пр. В государственном управлении все Шире стали внедряться программные методы, впервые взятые на вооружение американским министерством обороны и использованные в первую очередь для космических и иных военных целей. Наука управления

проникает во все крупные политические, культурные, религиозные организации.

Кроме задач упорядочения и организации производства она имеет и свою идеологическую функцию. Совершенствование управления выдается буржуазными теоретиками и политиками за средство, позволяющее преодолеть все переживаемые капиталистическими странами трудности. «Научный менеджмент» призван спасти не только отдельные фирмы, но и всю капиталистическую систему. На «эффективности управления» построена идеология менеджеризма. Она создает иллюзию безграничных возможностей лидеров бизнеса — носителей технического и социального прогресса.

Научно управляемая корпорация изображается теоретиками как движущая сила прогресса и цивилизации. Особое внимание уделяется ТНК, которые представляются как новый этап в организации капиталистического производства уже во всемирном масштабе. В основе же этих рассуждений лежит возрождаемая идея «организованного», «управляемого» капитализма, якобы преодолевшего пороки буржуазного строя.

По мнению некоторых буржуазных теоретиков, все беды капитализма вызваны недостатками управления. «Созидательная элита», воплощение рациональности — так характеризуются управляющие. Проникшись чувством «социальной ответственности»<sup>1</sup> перед обществом, капитаны большого бизнеса, эта «созидательная элита», или «нейтральная технократия», установят классовый мир (возможно, в союзе с государством) и предотвратят кризисы. Более того, по некоторым теориям, они чуть ли

<sup>1</sup> В истинность этого положения не верят даже сами буржуазные теоретики. «Исследования показали,— констатирует У. Глюк в книге «Основы управления» (1979 г.),— что бизнесмены не признают социальной ответственности... Многое в этих разговорах просто болтовня»,

не упразднили капитализм, поскольку якобы отстранили от власти в крупнейших корпорациях собственников капитала.

Всячески подчеркивая существующее в действительности, отмеченное еще Марксом, отличие управления от владения средствами производства, теоретики менеджмента пытаются доказать, что в условиях современного капитализма деятельность профессионального менеджера выступает составной частью трудового процесса на предприятии. Решающим фактором функционирования производства, подчеркивают они, становится именно менеджер, а не частный собственник.

Согласно этим утверждениям, право собственности утрачивает значение. Оно уже не может оказывать влияния на управление производством. «Мы больше не говорим о «капитале» и «труде», — заявляет П. Дракер, — мы говорим о «менеджменте» и «труде». А поскольку это так, то меняется и цель производства. Это уже не жажда наживы собственника, а стремление наемного менеджера удовлетворить запросы общества. Тем самым якобы исчезает эксплуататорская сущность капитализма, он превращается в общество, где удовлетворяются интересы всех его членов, в «гуманное общество».

Но буржуазные теоретики «забывают», что менеджеры не просто наемные работники, они, как правило, владеют собственным капиталом, и немалым. В их руках сосредоточивается большое число акций своей монополии, а зачастую и ряда других. Поэтому они точно так же, как и предприниматели, заинтересованы в получении больших прибылей, чтобы удовлетворять, именно частные интересы, а отнюдь не всего общества.

Буржуазные теоретики считают, что наступила эпоха научного менеджмента. Почему домонополистический капитализм подвергался различным потрясениям, спрашивают они? Потому, следует ответ, что в то время не

было системы управления. Как же, по их мнению, можно преодолеть неполадки капиталистического общества? С помощью менеджеров, специалистов своего дела. Они, и только они могут и должны обеспечить процветание капиталистического общества. «Менеджмент, которому промышленная система должна вверить свои производственные ресурсы, как человеческие, так и материальные, — писал П. Дракер, — вытекает не только из природы современной промышленной системы и нужд современного делового предприятия. Менеджмент выражает также главные чаяния современного западного общества. Он выражает веру в возможность контроля над средствами жизни человека путем систематической организации экономических ресурсов. Он выражает веру в то, что экономические изменения могут быть превращены в самый мощный двигатель улучшения жизни человека и социальной справедливости...»

Современная действительность опровергает эти неоправданные надежды на всемогущество менеджмента. Никакое искусное управление не спасает монополистический капитализм от периодических потрясений, еще более мощных, чем те, которые наблюдались в эпоху домонополистического капитализма. Никакое управление не может изменить ход исторического развития капитализма.

Есть и другая сторона идеологической функции науки управления. Экспорт методов управления играет все большую роль в экономической и политической экспансии США. Американские компании все чаще заключают контракты на управление за границей предприятиями, которые принадлежат не им. Американские университеты и консультационные фирмы участвуют в подготовке иностранных управляющих как на территории самих США, так и за рубежом. Как заявил М. Порат, сотрудник Аспенского института гуманитарных исследований (США), «внедрение американских административных

процедур, финансового планирования, учета и отчетности, методов управленческого контроля — это не аполитичные понятия. В самих ЭВМ нет ничего политического, но нехватка национальных научно-технических специалистов приводит к тому, что американские советники становятся частью передаваемой технологии. А это уже политика». Так распространяются не только оргтехника или новейшие методы принятия решений, но и формируется определенный круг людей, которые призваны стать проводниками американского влияния и в идеологическом плане.

#### Глава 4.

### «МИКРОСМЫСЛ» В УСЛОВИЯХ «МАКРОБЕЗУМИЯ»

Казалось бы, бизнесмены должны только благодарить науку управления за то, что она помогает им делать деньги. Между тем их отношение к этой науке, при некоторых ее бесспорных достижениях, далеко не однозначно. Многие из них скептически относятся к ней, в особенности к тому, что выходит за рамки оргтехники. «Наука управления,— жалуется тот же П. Дракер,— безусловно, не революционизировала практику управления. Мало кто из менеджеров уделяет ей внимание. Очень мало сделано, мало продумано по вопросу об управлении предприятием, проблемам риска, решений, действий в целом». Более того, данная наука, по его словам, переживает период застоя. Она все еще не определила своей области. Этот идеолог большого бизнеса, который раньше считал, что в менеджменте отразится «дух нашего столетия», после 30 лет работы над проблемами капиталистического управления впал в пессимизм. И не он один.

«Основы этой науки ясны,— говорит он,— но многие ли менеджеры придерживаются ее? Многие ли хотя бы думают о ней?» Дракер даже пришел к выводу, что образцовое управление встречается не в крупных компаниях, а на мелких предприятиях, особенно в сфере услуг (в ресторанах, парикмахерских, ателье готового платья и т. п.). Именно там, по его мнению, происходит «рацио-

нализация по Тейлору». Так он писал в журнале «Гарвард бизнес ревью» в 1984 г.

Скептицизм бизнесменов объясняется не только их консервативными привычками, но в немалой степени недоверием, присущим особенно американским дельцам, к теоретикам, «яйцеголовым» интеллигентам, которые берутся учить их коммерции (это не мешает, как уже выяснено, тем же бизнесменам привлекать тех или иных ученых для работы у себя).

В ходу поговорки: «даже маленькая практика стоит большой теории», «первый миф науки управления состоит в том, что она существует» и т. п. Бизнесмен, по их понятиям, неизмеримо выше ученого хотя бы потому, что он больше зарабатывает, больше «стоит». «Если вы так много знаете, почему же вы не разбогатели?» — задает резонный с его точки зрения вопрос бизнесмен ученому. «Кто умеет — работает, кто не умеет — учит других» — такая сентенция широко распространена среди дельцов. «Широко подразумевается, — писала «Нью-Йорк тайме», — что преподаватели в школах бизнеса — это неудачники, которые провалились в бизнесе, или что это люди, которые в нем ничего не понимают». Само слово «теория» в устах американского дельца-прагматика звучит как синоним отрыва от жизни, как нечто противоположное здравому смыслу. «Ни в коем случае не употребляйте слова «теория», — внушает Г. Серджент, один из нынешних классиков буржуазной науки управления. — При самом лучшем толковании это слово означает «непрактичность» как в бизнесе, так и в правительственных кругах».

Недоверие к теории вызывается тем, что теоретики зачастую рассуждают на тарбарском жаргоне, за которым нередко скрывается банальное содержание, а многие из них скомпрометировали себя немалой дозой пустозвонства, а то и явного шарлатанства. Стюарт Чейз

в книге «Трагедия расточительства» называл консультантов «паразитами на теле промышленности, весь багаж которых заключается в их тонком, психологически рассчитанном умении продавать себя».

Критике подвергается и постановка делового образования. Некоторые ученые утверждают, что учеба даже в таких известных вузах, как Гарвард, больше мешает, чем содействует обучению управляющих.

Бизнесменов сбивает с толку и разноголосица в «джунглях науки управления» (это выражение принадлежит Г. Кунцу, президенту Международной академии управления). По его словам, джунгли кишат «воинствующими профессорами, из которых каждый защищает свой оригинальный подход». Он утверждает, что нет единой науки, поскольку она представляет собой целый конгломерат концепций и школ, ведущих между собой конкурентную борьбу и часто кардинально противоречащих друг другу. К началу 70-х годов, пишет историк бизнеса Т. Кочрен, все еще не было науки управления, на которую могли бы опереться практики, а существовали отдельные теории, не связанные между собой правила делового поведения в тех или иных ситуациях.

Конечно, было бы большим упрощением считать, что наука управления концернами — это простое нагромождение частных теорий и концепций. Вряд ли такое нагромождение могло бы содействовать завоеванию Соединенными Штатами Америки превосходства в капиталистическом мире.

Суть дела, разумеется, не в скептицизме со стороны капитанов большого бизнеса. В основе этого недоверия лежат более глубокие причины, в конечном счете, конфликт между рационализмом буржуазной науки управления и иррациональностью самого капитализма, породившего ее. Эта наука ограничена не только классовой узостью ее жрецов, но и неуправляемой в целом эконо-



микой, системой анархичных законов ее развития. Рациональное начало диктуется развитием производительных сил, потребностями крупного производства и ИТР. В то же время условия капиталистического хозяйствования, принципы частного предпринимательства ограничивают эту рациональность. Безусловно, внедрение новейших способов управления повышает маневренность монополий, усиливает их позиции. Но даже самая могучая корпорация, как бы ни были велики ее контроль над рынком и приспособляемость к конъюнктуре, в конечном счете остается игрушкой рыночных сил.

Анархия производства обесценивает прогнозы, затрудняет решения, разрушает планы, ломает инвестиционную политику, толкает в спекуляцию и заставляет постоянно ждать очередного внезапного краха, частичного или общего. Не могут быть устранены и классовые конфликты.

Г. Одиорне, американский специалист в области управления, пришел к выводу, что большинство обстоятельств («неконтролируемые перемены»), которые окружают капиталистического менеджера, «просто не поддаются никакому теоретическому анализу». Другой американский ученый, П. Бэрэн, как уже упоминалось, назвал эту ситуацию «микросмыслом в макробезумии». Самый сильный бизнесмен так же беспомощен перед лицом экономических перемен, как крестьянин перед погодой. Планы самого проницательного управления могут быть разрушены депрессией или инфляцией.

Хотя экономические прогнозы — и кратковременные и долгосрочные — совершенно необходимы для ведения дел корпорации, они не могут быть надежными вследствие самого существа капиталистического хозяйства. Несмотря на то что современные менеджеры, вооруженные новейшей управленческой техникой, получают оперативную информацию, переданную и обработанную с косми-

ческой скоростью из самых отдаленных точек земного шара, применяют математическое моделирование и другие современные средства, тем не менее важные решения об инвестициях, о новой продукции, о новой технологии, слияниях, выпусках акций и пр. они принимают, руководствуясь главным образом чутьем и предпринимательским «здравым смыслом», поскольку наука оказывается для них часто плохим помощником.

Американский еженедельник «Тайм» отмечал, что экономисты, которые пытаются прогнозировать состояние дел на рынке труда, в промышленности, в области цен и доходов, «оказываются в положении водителей, приближающихся к оживленному перекрестку, где на свихнувшемся светофоре красный, желтый и зеленый сигналы горят одновременно». В деловой печати говорится также и о несовершенстве краткосрочных прогнозов.

Ни один из ведущих американских центров, разрабатывающих экономические прогнозы, не смог предсказать наступление кризиса в 1974—1975 гг. Ими были также даны неверные прогнозы экономических спадов в 1978—1979 гг. Они «не заметили» приближения кризиса в 1982 г. и потом неправильно оценили его динамику. Это подтвердило тот факт, что достижение внутреннего совершенства корпоративного управления, с одной стороны, и стихийность, непредсказуемость во внешней для капиталистических фирм среде — с другой, находятся в неразрешимом противоречии.

Известный экономист Л. Силк подтверждает в статье, опубликованной в газете «Нью-Йорк тайме», что бизнесмены не следуют прогнозам экономистов, так как лишь изредка какой-нибудь экономист попадает в цель. В бытность свою президентом США Дж. Картер как-то съездив, что знает в своем родном штате Джорджия гадалку, которая лучше предсказывает будущее, чем его собственные мудрецы-экономисты. «Когда дело доходит до пред-

сказания курса американской экономики, то знатоки приходят к выводу, что для этого с таким же успехом можно пользоваться кофейной гущей, как и компьютерами, — пишет еженедельник «Ю. С. энд Уорлд рипорт» — До настоящего времени большинство прогнозов оказывалось ошибочными». «70-е годы принесли с собой падение уважения к прогнозам и построению моделей», — пишет «Гарвард бизнес ревью». Можно согласиться с выводом П. Дракера: «Многие считали, что прогнозирование станет точной наукой, но действительность опровергла это предположение...»

Особенно неудачны попытки создать механизм долгосрочного планирования. Конечно, вкладывая громадные капиталы, крупные корпорации не могут обойтись без долгосрочных планов. Но составляемые ими прогнозы — весьма ненадежная основа для такого планирования, и это подтверждается провалами многих из них. В результате планы носят самый общий характер, причем часто пересматриваются. «Если уж бизнесу суждено преодолевать неконтролируемые силы, — писал журнал «Фор-чун», — то лучше иметь систематический план по тем аспектам, которые можно предвидеть». Но таких аспектов немного.

Со второй половины 70-х годов ряд видных американских экономистов (Дж. К. Гэлбрейт, Р. Лекечмен, Р. Хейлбронер, В. Леонтьев и другие) выступают за самое общее, индикативное (то есть необязательное) планирование, которое помогало бы преодолевать экономические трудности капитализма. «Фирма должна поставить на место рынка планирование», — заявляет Дж. Гэлбрейт. «Американцы все более не доверяют рыночной системе... Многие считают, что контроль, иначе говоря, централизованное планирование, не только желательно, но и превосходно», — пишет «Гарвард бизнес ревью». «Экономике капитализма, — приходит к выводу американский эконо-

мист Р. Эверитт,— не хватает... координированного планирования». За «централизованное планирование экономики» выступал даже Г. Форд II, поскольку он видел в нем средство выживания капиталистической экономики. В конце 1979 г. к «стратегическому планированию» всей экономики призвал и «Бизнес уик», предложив использовать для этой цели опыт ведущих американских корпораций. Он имел в виду регулирование хозяйства, с тем чтобы хоть как-то обуздать стихию капиталистического производства и рынка, не нарушая при этом ни в коей мере священного права частной собственности.

Но корпорации решительно выступают против какого бы то ни было планирования в масштабах всей экономики, даже необязательного, индикативного, практикуемого в некоторых капиталистических странах Европы. «Все лидеры корпораций встают на дыбы, услышав это слово, хотя рациональное планирование не требует ни государственного владения предприятиями, ни прямого контроля над корпорациями, ни особого отказа от рыночной игры»,— заявлял американский экономист В. Леонтьев.

А как обстоит дело с самими менеджерами, которые, по идее, должны в первую очередь руководствоваться принципами науки управления? Как они относятся к этой науке, как используют ее достижения? Как они приспосабливаются к постоянно меняющимся условиям существования своих корпораций?

«Термин «менеджмент»,— констатировалось в одной из статей журнала «Форчун»,— вызывает представление о контроле, рациональности, системе. Но изучение того, что управляющие делают на самом деле, выявляет картины поведения и ситуации, проникнутые хаосом, бесплановостью и сплошной импровизацией». Видный экономист Дж. Грейсон, возглавляющий «Американский центр

по производительности труда» в Хьюстоне, жалуется на то, что управляющие и теоретики бизнеса представляют собой «две разные культуры», между которыми нет ни сотрудничества, ни связи, ни общего языка. «Менеджеры выносят решения в основном грубо эмпирически и по интуиции». С Грейсоном согласны и другие специалисты по управлению, считающие, что в области бизнеса «по-прежнему царят коммерческий нюх и субъективность оценок». Журнал «Бизнес хорайзнс» озаглавил одну из своих статей в 1979 г. «Практика управления и наука — два противоположных полюса». «Глубокая пропасть между ними,— утверждает журнал,— продолжает сохраняться». У. Глюк (автор книги «Основы управления» (1979 г.) считает, что только полпроцента современных управляющих соответствуют требованиям современной науки управления.

В сущности, поведение современного менеджера не так уж отличается от поведения прежнего предпринимателя, место которого он занял. По ироническому замечанию журнала «Менеджмент ревью», «идеи, десятилетиями проповедуемые теоретиками управления, остались не загрязненными их применением на практике». «Менеджеры не работают по правилам, предписанным в результате научного анализа,— писал Г. Минцберг в книге «Природа труда менеджера» (1973 г.).— В самом деле, если не считать применения телефона, самолета, и диктофона, сегодняшнего менеджера не отличить от его предшественника. Ему нужна информация, но он. получает ее в основном на словах. Принимая решения, он может пользоваться современной техникой, но исходит из той же неясной ситуации. Даже компьютер, столь сильно повлиявший на другие стороны организации, мало что сделал, чтобы изменить методы главного управляющего». В 1983 г. в журнале «Менеджмент сайенс» была опубликована статья под названием «Минцберг был прав», в

которой говорилось, что за прошедшее десятилетие в деятельности современного менеджера не произошло никаких перемен.

Неверно, утверждал Г. Минцберг, что управляющий организует, планирует и координирует, как это предписывает ему классическая школа науки управления. «Короткое наблюдение за работой любого менеджера исключает всякую мысль, что его действия основаны на науке». Наблюдения в сотнях компаний показали, по словам профессора Г. Сэрджента, что «менеджер большей частью действует в обстановке полуорганизованного хаоса: сбитые с толку подчиненные, неясные цели, завал входящих бумаг, звонящие телефоны, невежество во многих областях, плохо организованные заседания и частые заминки в делах».

В 1984 г. в рецензии на книгу Д. Айзенберга «Как рассуждают высшие управляющие», помещенной в журнале «Гарвард бизнес ревью», подчеркивалось, что автор книги прав, когда утверждает, что «высшие менеджеры в основном полагаются на интуицию, решая свои проблемы». Эту неприглядную картину подтверждает и Т. Питерс, возглавляющий филиал известной консультантской фирмы Маккинзи в Сан-Франциско. Она типична, поскольку наблюдается как в плохо управляемых, так и в благополучных компаниях. Важнейшие решения, по его мнению, запаздывают на месяцы, а то и на годы. Управляющие не очень задумываются над далекими последствиями своих действий и большей частью выступают в роли пожарных<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> «На основании длительного личного опыта совместной работы с зарубежными фирмами,— пишет советский хозяйственник Г. А. Кулагин,— смею заверить, что рассказы об их исключительной оперативности и точности в выполнении взятых на себя обязательств, мягко говоря, значительно преувеличены» (*Кулагин Г. А. Рабочий — управляющий — ученый. М., 1982, с. 107*).

Д. Биболт, занимающий руководящие посты в ряде ведущих американских компаний, на основе обследования 4 тыс. фирм сделал вывод, что основная причина недостаточно эффективной деятельности некоторых из них — это слабое руководство ими. Оно выражается в некомпетентности, узости кругозора менеджеров, неумении окружать себя нужными помощниками. Научный подход к управлению, по мнению Биболта, имеет место только в учебниках, но редко практикуется на предприятиях.

Многие исследователи отмечают рост нервозности управляющих. Быстрота происходящих изменений реальной действительности заставляет их во все более короткие промежутки времени принимать все большее число решений. Как писал журнал «Гарвард бизнес ревью», «несмотря на внешнюю уверенность и спокойствие, это — беспокойные люди, часто пребывающие в нервном расстройстве. Вечная напряженность, страх, неуверенность». Травма «великого краха» 1929—1933 гг., когда на карту, казалось, была поставлена вся экономическая система, переходит от одного поколения бизнесменов к другому, и к ней присоединяются другие травмы. Их настроения, отражая колебания экономического цикла, меняются от эйфории к замешательству. Их рационализм уживается с мистикой. Даже в пособиях по бизнесу божья воля выступает как важнейший фактор экономической конъюнктуры.

Сплошь и рядом менеджеры, раньше чем принять важнейшие решения, обращаются за советом к гадалкам и астрологам. «Бизнес уик» цитирует двух авторов, которые утверждают (в книге «Ясновидение для управляющих»), что «лучшие управляющие обязаны своими успехами сверхчувственному восприятию». В США практикуют 10 тыс. профессиональных и несчетное число по-

лупрофессиональных астрологов<sup>1</sup> — много больше, чем научных консультантов по управлению.

Бизнесменов подавляет непредсказуемость событий, причем ее степень все возрастает. Нынешнее поколение людей бизнеса столкнулось не только с кризисами циклическими, но и со структурными — энергетическим, сырьевым, экологическим, валютным. Немало происходит в капиталистическом обществе социальных и политических потрясений. Эта неуверенность сказывается и на науке управления. Сужается временной горизонт руководителей бизнеса. Как считает У. Глюк, «руководители компаний предпочитают решать ближайшие проблемы, поскольку это дает ближайшую отдачу... Планирование на длительный срок имеет дело с будущими событиями, причем неясно, произойдут ли они вообще. И, что важно, вознаграждение откладывается на будущие времена».

В такой обстановке неизбежно возникает разочарование в науке управления, неверие в ее полезность и эффективность — «антисайентизм» (от английского слова «сайенс» — наука).

В 1982 г. в Нью-Йорке вышла книга Дж. Ли под названием «Золото и мусор в науке управления». По мнению автора, часто под видом теорий управления выдаются ненаучные панацеи с сильной идеологической окраской. Знаменитые опыты Тейлора он называет сплошным жульничеством. Труды Э. Мэйо, по его мнению, «пример бесполезной научной безграмотности». Он критикует и других теоретиков. Ли заключает, что современная наука, управления — это не столько «золото», сколько большей частью «мусор». «Это может породить неже-

<sup>1</sup> Фирма «Зодиактроинкс» опубликовала в газете «Нью-Йорк пост» объявление на целую страницу, рекламирующее круглосуточное обслуживание клиентов по телефону.



лательный цинизм, по отношению к пользе существующей теории»,— сетует орган деловых кругов «Бизнес хорайзнс».

Высшие школы бизнеса упрекают в том, что они воспитывают своих слушателей на идеях неограниченного экономического роста. Но их выпускники, не имеют ни знаний, ни необходимой практики в области управления в условиях спада. Между тем управление при спаде требует совсем иных подходов и методов. К сожалению, заключает автор, такие подходы в американском менеджменте еще не разработаны.

Автор нашумевшей в свое время книги «Деменеджеризация Америки» Р. Корнюэд, бывший одно время вице-президентом Национальной ассоциации промышленников США, писал: «Двадцать лет, проведенных мной в директорской конторе, приучили меня смотреть на Америку как на банкрота. Я знал только о планах, которые не действовали, о программах, которые оборачивались плохо, и о растущем чувстве расстройства и пустоты в кабинетах директоров». «Успехи Америки,— далее утверждает Корнюэл,— были достигнуты вопреки управляющим... Компании обделывают свои дела лучше всего, когда они отходят от принципов управления».

В 1979 г. в Нью-Йорке вызвала сенсацию книга Джона де Лориана, бывшего вице-президента корпорации «Дженерал моторс». Восемь лет он возглавлял различные ее отделения и ушел оттуда из-за разногласий с высшим начальством. Его книга «Взгляд на «Дженерал моторс» изнутри» позволяет заглянуть за кулисы компании, которую долгое время считали образцом хорошо управляемого американского делового предприятия. «Каждый из команды управляющих,— возмущается де Лориан,— поддакивает, поддерживая решения своего босса, корпорации в целом, даже если считает их неправильными». «То, с чем я столкнулся наверху, меня по-

трясло,— пишет он.— Мелкие дразги и пересуды никак не соответствовали рекламному образу замечательной системы управления «Дженерал моторс», гигантской, идеально скоординированной, как мы верили, машины. За этим фасадом скрывалась паутина злословия и перебранок». Что касается качества руководства, то, по мнению автора той же книги, «среди высших чинов «Дженерал моторс» не найдешь ни одной выдающейся личности»<sup>1</sup>, хотя в прошлом руководители этой компании внесли немалый новаторский вклад в американскую науку управления, особенно в области организационных структур.

Кое-где в США уже превозносят как идеал фигуру прежнего управляющего, который умел и без науки делать главное — заставлять публику раскошелиться. Коммерческий нюх важнее всяких ЭВМ! В статье «Эпоха интуитивного менеджера» деловой журнал «Данс ревью» доказывал, что именно человек риска, «стреляющий с бедра», который не связывает себя никакими предписаниями науки управления, опирается на свой инстинкт, «действует быстро на месте» и «носит компьютер в своей голове», есть самый первосортный управляющий. От него требуются не столько интеллект, сколько быстрая реакция, настойчивость и уверенность в себе, а главное, нужные связи. (Правда, с этим согласны не все, в некоторых компаниях, особенно связанных с новейшей технологией, гордятся тем, что у руля стоят интеллигентные «концептуалисты».)

В современной крупной корпорации по-прежнему остается злободневной проблема бюрократизма, так ярко обрисованная английским ученым С. Н. Паркинсо-

<sup>1</sup> После выхода его книги Дж. де Лориану было предъявлено сфабрикованное ФБР уголовное обвинение. Жюри присяжных признало в конце концов его невиновность.

ном, книга<sup>1</sup> которого, изданная во многих странах, отразила реальный мир корпораций. Высший управляющий делает бюрократическую карьеру, преследуя свои собственные цели. Особенно рельефно это выступает в тех корпорациях, которые обеспечены выгодными государственными заказами. Срачивание деловой элиты с государственной бюрократией Дж. К. Гэлбрейт называет «межбюрократическим симбиозом».

По свидетельствам теоретиков и практиков, в монополиях имеют место рутинерство, неповоротливость, волокита, сопротивление новым идеям, формализм, чрезмерное количество иерархических ступенек. «Самый большой бич крупных корпораций — это время, которое нужно для принятия решений», — заявляет Дж. Маклин, президент нефтяного гиганта «Континентл ойл». В среде управляющих идет борьба клик (и подклик). Менеджеры стремятся уйти от самостоятельных решений (ждут сигнала босса).

Так или иначе, проблема борьбы с бюрократизмом составляет один из разделов науки управления. Во имя «дебюрократизации» лидерам корпорации дается совет выступать в роли «катализаторов творческого климата», рекомендуется целый набор антибюрократических средств (в том числе децентрализация управления).

В настоящее время специалисты и практики капиталистического управления говорят даже о кризисе американского менеджмента. Страницы солидных американских журналов пестрят заголовками: «Что случилось с американским менеджментом?», «Кризис американского управления», «Корпорационные стратеги под огнем», «Мы создали чудовище. Не вините систему — вините менеджеров».

<sup>1</sup> Паркинсон С, Н. Закон Паркинсона и другие памфлеты. М., 1976.

С нашумевшей статьей «Управление нашим движением к экономическому упадку» выступили профессора Гарвардского университета Р. Хейс и У. Эбернети. Они указывали, что управляющие многими американскими корпорациями, ориентируясь на краткосрочный финансовый эффект и быструю окупаемость вложений, стремятся обеспечить их часто путем спекулятивных махинаций, а не за счет повышения эффективности производства, они не уделяют должного внимания достижениям науки и техники, не рискуют осваивать новую продукцию и технологические процессы. «Стремление к превосходству,— писали они,— требует лидеров, а не просто финансовых контролеров или управляющих портфелем акций».

Проблема управляющих специально обсуждалась в одном из комитетов конгресса, где выступили упомянутые профессора. Хейс осудил методы подбора менеджеров, продвижения их по службе, стимулирования. Он констатировал «явный управленческий провал, который подорвал движение к новаторству».

Долгое время менеджмент воспринимался на Западе как американское достижение. Но постепенно европейские бизнесмены, отмечал орган деловых кругов «Данс ревью», явно теряют свое благоговение перед хваленым американским бизнесом и менеджерским гением. На передний план в этом вопросе выдвигаются японские методы, основанные на утонченной эксплуатации рабочего класса в сочетании с заблаговременной ориентировкой на перспективные сферы производства и технологию. И многие авторы книг и статей по управлению предлагают «пойти на выучку» к японцам.

В конце 1983 г. на конференции бизнесменов в Лос-Анджелесе с большой речью выступил президент «Бэнк оф Америка» С. Армакест. «В 60-е годы,— по его

словам,— главным бестселлером была книга «Американский вызов», а в 80-е — «Япония как держава номер один»... Ясно, что послевоенное представление об американском превосходстве сломлено... Наша линия Мажино — пустой миф об американской исключительности — прорвана».

Все это, однако, не означает, что развитие науки управления окончательно застопорилось. «Антисайентизм» выступает скорее как тенденция. Буржуазные теоретики продолжают размышлять о перспективах развития управления. И все они сходятся на утверждении необходимости перемен в его организации. Правда, эти перемены мыслятся только как организационно-технические. Это формирование новых кадров менеджеров, оснащенность их новыми техническими средствами, изменение управленческой структуры, расширение горизонта действий управляющих и т. п. Отвергая те или иные методы, которые не позволяют достигнуть нужных целей, крупные корпорации, чтобы выжить, ищут новые идеи и средства. Они изучают опыт, совершенствуют аппарат и технические средства управления, методы принятия решений и планирования, внедрения новшеств. Продолжается и всякого рода социальное маневрирование.

Ограниченные возможности, обусловленные капиталистическим характером общества, толкают науку управления к приспособленчеству, к игре случая, к рыночной стихии, которая становится все более непредсказуемой и неподконтрольной.

\* \* \*

Марксистское отношение к современной буржуазной науке управления основывается на глубоко критическом всестороннем анализе этого социального явления. Оно имеет двойственный характер, обусловленный самой

природой капиталистического производства. С одной стороны, буржуазная наука управления нацелена на усовершенствование организации труда и производства, которое возможно только в рамках предприятия, фирмы. С другой — буржуазная система управления производством не снимает социальных антагонизмов, не устраняет, а усиливает эксплуатацию.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

Глава 1, РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ	7
Глава 2. ЧУДО В ХОТОРНЕ	20
Глава 3. НАУКА УПРАВЛЕНИЯ МОНОПОЛИЕЙ	34
Глава 4. «МИКРОСМЫСЛ» В УСЛОВИЯХ «МАКРОБЕЗУМИЯ»	61

Эпштейн С. И.                      Буржуазная наука управления и  
неуправляемая экономика.— М.: Политиздат, 1986.— 78 с.—  
(Экономика капитализма сегодня).

В брошюре специалиста-международника на большом фактическом материале популярно рассказывается о развитии буржуазной науки управления — от методов организации труда на рабочем месте до организации процесса производства в рамках предприятия, фирмы. Обращая внимание на определенные организационно-технические достижения в этой области, автор вскрывает классовую суть буржуазной науки управления, нацеленной на усиление эксплуатации трудящихся. Он объясняет, почему в капиталистическом обществе нельзя распространить научные методы управления на всю экономику.

0604040000—141  
079(02)—86      205—85

65.8  
ЗЗМ21



САМУИЛ ИСААКОВИЧ  
ЭПШТЕЙН

**БУРЖУАЗНАЯ  
НАУКА  
УПРАВЛЕНИЯ  
И НЕУПРАВЛЯЕМАЯ  
ЭКОНОМИКА**

Экономика  
капитализма  
сегодня

Заведующий редакцией **В. Т.  
Пискунов** Редактор **И. Н. Жук**  
Младший редактор **Н.  
Т. Матвеева**  
Художественный редактор **А. А.  
Пчелкин**  
Технический редактор **Е. Ю.  
Тихомирова**

ИБ № 3734

Сдано в набор 02.12.85. Подписано в печать 12.02.86. АОООЗЗ. Формат 70X108<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага типографская № 2. Гарнитура «Литературная». Печать высокая. Усл. печ л. 3,50. Усл. кр.-отт. 4,03. Уч.-изд. л. 3,42. Тираж 60 000 экз. Заказ 1329. Цена 15 кон.

Политиздат 125811, ГСП, Москва, А-47, Миусская пл., 7.

Ордена Ленина *типография «Красный пролетарий»*. 103473, Москва, И-473, Краснопролетарская, 16.