



**Питер Друкер** (1909-2005) родился в Вене 19 ноября 1909 г. В 1920-х гг. он переехал в Германию, учился в Гамбурге, затем во Франкфурте. С 1950 по 1971 г. преподавал менеджмент в Университете Нью-Йорка. В 1971—2005 гг. был профессором социальной науки и менеджмента в Университете Клермонта.

П. Друкер является одним из самых известных ученых в области менеджмента и автором многих книг по проблемам управления. В его научных трудах затрагивается широкий круг экономических и политических проблем, но знаменитым он стал благодаря работам по вопросам управления. Он сформулировал следующие основные принципы современного менеджмента.

Живя и работая в Лондоне, Питер Друкер выпускает свои первые книги (1939 и 1942 гг.): «Конец экономического человека» и «Будущее промышленного человека.» На основе данного исследования и опыта работы в консалтинговых проектах, выполнявшихся им для других крупных корпораций («Дженерал Электрик», «Сиарс, Робак») Друкер выпустил еще две работы: в 1946 году - книгу «Концепция корпорации», а в 1954 году - «Практика менеджмента». В качестве выводов, основанных на этих работах, автор определил отсутствие понятия менеджмент, как профессии: менеджеры не осознают, что выполняют набор функций менеджера. Друкер считал что: «Умение принимать верные решения-самый важный навык для всех уровней менеджмента».

Друкер также выделил 3 основополагающие функции менеджера:

- 1) управление бизнесом;
- 2) управление менеджерами;
- 3) управление работниками.

Третьим важным выводом было определение бизнеса, как фирмы, включающее 3 понятия. Во-первых, как «бизнеса», то есть экономического института, образованного для создания продукции, удовлетворяющей запросы рынка, клиентов фирмы. Во-вторых, как гуманитарной и социальной «организации», нанимающей людей и обязующейся платить им за труд. В-третьих, как «социального института», интегрированного в общество и потому подверженного

влиянию общественных интересов. Главным в первых книгах Друкера является попытка представить управление в виде систематизированной суммы знаний, то есть новой научной дисциплины. Друкер сделал вывод, что успехи ведущих корпораций США связаны с использованием одних и тех же приемов эффективного руководства бизнесом. К ним ученый относил децентрализацию принятия оперативных решений, оптимизацию численности управленческого персонала, «обогащение» труда, четкое осознание своей принадлежности к конкретному бизнесу. Наиболее существенным вкладом ученого в теорию менеджмента считается анализ самых важных из подобных методов, позволивший ему разработать концепцию «управления по целям».

Главным вкладом Питера Друкера в современную теорию менеджмента является то, что он смог собрать и систематизировать знания многих ученых о проблемах управления, выделив его тем самым в отдельную науку. Безусловно, огромную роль играют и собственные разработки ученого, он обладал потрясающим даром формулировать идеи, которые потом становились постулатами менеджмента, связанные с конкретизацией и объяснением процессов, происходящих в организации на пути к совершенствованию ее структуры, производительности и удовлетворению потребностей потребителей.

### **Принципы управления Друкера**

1. Управление - неотъемлемая часть человеческого бытия. Без него невозможна никакая совместная деятельность людей. Управление позволяет сделать сильные стороны людей эффективными, а слабости - не имеющими значения.
2. Управление глубоко вошло в культуру любой страны. И здесь большое значение имеет обратная связь: воздействие культурных и исторических традиций на управление.
3. Задача управления - установить в организации такую систему ясных и простых целей и ценностей, которая сделала бы всех работников союзниками в их достижении.
4. В задачу управления также входит: предоставление предприятию и каждому его работнику возможности расти и развиваться. Непрерывные подготовки и переподготовки должны войти в плоть и кровь любой организации на всех уровнях.
5. Выполнение работы каждым сотрудником должно базироваться на личной ответственности за порученное дело. Каждый должен четко представлять свои

обязанности и иметь возможность оценивать свой личный вклад в общее дело.

6. От управления также зависит контроль за всеми параметрами деятельности организации.

7. Наконец, всегда нужно помнить, что главный конечный результат деятельности предприятия - удовлетворение потребителя.

### **Управление по целям**

Наибольшую известность Друкеру принесла концепция управления по целям. Центральная идея данной концепции — в множественности целей организации (не только традиционная максимизация прибыли, но и нацеленность на долгосрочный успех). Задача рационального менеджера состоит в сбалансировании различных целей организации. Определенность целей для каждой сферы управленческой деятельности позволяет:

- объяснять весь спектр хозяйственных явлений в нескольких обобщающих формулировках;
- проводить проверку этих суждений на практике;
- предсказывать поведение фирмы;
- проверять разумность решений в процессе их принятия, а не после их реализации;
- улучшать будущую деятельность на основе анализа прошлого опыта.

Использование механизма управления по целям как метода повышения эффективности организации позволяет объединить планирование и контроль, повысить вовлеченность руководителей всех уровней в процесс выработки целей и стимулирует процессы обратной связи. Другим важным достоинством этой концепции является соединение задач, стоящих перед отдельным менеджером, с общими целями фирмы. Управление по целям, таким образом, предполагает, что руководство организацией является функцией группы менеджеров, а не исключительной привилегией одного человека.

### **Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы**

В 1984 г. П. Друкер издает книгу под названием «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы». В этой работе он вводит термин «революция в управлении», подразумевая под ним инновационную деятельность и предпринимательство. Друкер отмечал, что «управляющие должны

преобразовывать общественные потребности в благоприятные возможности для прибыльного бизнеса». Это, по его мнению, и есть определение нововведения.

Друкер классифицировал нововведения по следующим признакам:

- 1) производственные нововведения, к которым относятся изменения продуктов и услуг;
- 2) социальные нововведения, включающие изменения рынков сбыта, отношений с потребителями и цен;
- 3) управленческие нововведения, охватывающие все изменения в производственно-хозяйственной деятельности, обеспечивающей производство и реализацию продуктов и услуг [20].

От руководителей всех учреждений требуется, чтобы они превратили инновационность и предпринимательство в нормальную, непрерывную, каждодневную деятельность, в практику их личной работы и работы их организации. Таким образом, менеджер выходит на первую роль, и возникает понятие «менеджер-предприниматель». П. Друкер отмечает, что предпринимательство носит более качественный характер, а предпринимателем считает того, кто создает принципиально новые товары или услуги. Кроме того, он широко трактует сферы предпринимательства: мелкий бизнес, внутрифирменное предпринимательство (технологическое и организационное), предпринимательство в социальной сфере (новые подходы к мотивации труда).

Друкер также предполагает, что не стоит считать инновациями только развитие высокой технологии. Наиболее вероятным результатом политики, способствующей развитию только высокой технологии, может быть очередное дорогостоящее фиаско. Прежде всего, высокая технология — лишь одна из областей инновационной и предпринимательской деятельности, но отнюдь не единственная. Основная масса нововведений приходится на другие области.

### **Общество знаний**

Основной согласно данной концепции появляется новый тип работника — работник, обладающий знанием (*knowledge worker*). П. Друкер выделяет две категории работников: управленцы и специалисты (менеджеры определенного уровня, консультанты, программисты, пользователи программного обеспечения и т.п.). Пользователи и программисты могут работать как самостоятельно, так и в компании. Основное отличие их деятельности в том, что они создают продукт собственными средствами, не используя средства компании. Возникает

справедливый вопрос: как управлять такими работниками? Отвечая на этот вопрос, П. Друкер рассмотрел три типа команд:

- 1) парный теннис, характеризующийся высокой взаимозависимостью партнеров, необходимостью увязки их сильных и слабых сторон и отсутствием свободы;
- 2) бейсбол, где место и функции каждого игрока строго определены и четко сформулированы;
- 3) американский футбол со значительно большей степенью свободы, по ходу игры любой игрок может брать инициативу на себя и выполнять различные функции.

Друкер считает, что структуру и тип работы большинства организаций можно сопоставить с той или иной категорией спортивных команд и выбрать соответствующий стиль работы с персоналом.

Еще одна концепция, разработанная П. Друкером, — концепция теории бизнеса. Главной же его разработкой стали три элемента, из которых состоит теория бизнеса.

Первый элемент — представление об окружающей среде организации: общество и его структура, рынок, потребитель и технология.

Второй — представление о специфической (особой) миссии организации.

Третий элемент — представление о ключевых возможностях компании или **стержневая компетенция** (*core competencies*) — совокупность возможностей, определяющих конкурентные преимущества и необходимых для выполнения миссии организации.

Идеей этой концепции является выражение самого П. Друкера: «В обществе знаний менеджеры должны быть готовы отказаться от всего, что они знают». В подобном обществе знания являются первостепенным и всеобъемлющим ресурсом и для индивидуумов, и для экономики в целом.

## **Эффективный управляющий**

В 1966 г. Питер Друкер выпустил книгу под названием «Эффективный управляющий». Интересно то, что в этой работе ученый выступил не только в качестве теоретика, но и в качестве практика, дающего конкретные советы. Автор пишет, что эффективности нельзя научить, но можно и нужно научиться самому.

П. Друкер выделяет пять основных элементов для повышения эффективности труда работника управления.

**Во-первых**, эффективные управляющие должны знать, на что они расходуют свое время. Умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы.

**Во-вторых**, эффективные управляющие должны концентрироваться на достижениях, выходящих за рамки своей организации. Им следует быть нацеленными не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат.

**В-третьих**, эффективные управляющие должны строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах, как собственных, так и руководителей, коллег и подчиненных, а также обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях. Им не следует опираться на то, что ненадежно.

**В-четвертых**, эффективные управляющие концентрируют свое внимание на нескольких важнейших участках, в которых исполнение поставленных заданий принесет наиболее ощутимые результаты. Они должны научиться устанавливать приоритетные направления работ и не отклоняться в их выполнении.

**И в-пятых**, эффективные управляющие должны принимать эффективные решения. А это, прежде всего, вопрос системности, т.е. процесс выполнения задания должен проходить в нужной последовательности.

## **Заключение**

Друкер большое внимание уделяет саморазвитию управляющего, играющему огромную роль в его становлении как эффективного работника. Он должен приобрести соответствующие знания и умения, освоить множество новых для себя навыков по мере смены деятельности. Но любые навыки и знания мало чем помогут руководителю, если он не будет развивать себя под углом зрения эффективности. Саморазвитие управляющего в целях повышения собственной эффективности является центральным звеном в развитии организации. Это верный путь к достижению высоких результатов работы всей организации. В той мере, в какой управляющие стремятся приносить конкретную пользу, они поднимают функциональный уровень организации, в которой работают. В результате организация не только становится способной на более производительную

деятельность, она приобретает возможность выполнять самые различные функции и стремится к самым разным целям. Сегодня П. Друкер — один из самых уважаемых в мире философов менеджмента и общественных отношений.

### **Источники**

1. <https://studfile.net/preview/7440527/page:16/>
2. <https://port-u.ru/en/manekzamenotveti/1608-upravlencheskie-idei-p-drukera>
3. [https://studref.com/621675/menedzhment/sovremennye\\_modeli\\_upravleniya](https://studref.com/621675/menedzhment/sovremennye_modeli_upravleniya)
4. <http://znakka4estva.ru/dokumenty/menedzhment-i-trudovye-otnosheniya/vklad-pitera-drukera-v-sovremennuyu-teoriyu-menedzhmenta/>
5. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет "Университет", 2014.
6. Питер Ф Друкер «Практика менеджмента»