

Сравнение постулатов менеджмента Фредерика Тейлора и Честера Барнарда сквозь призму управленческих проблем современности

Тебекин Алексей Васильевич 

доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Институт повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, Академии труда и социальных отношений, Москва, Россия

E-mail: Tebekin@gmail.com

Хорева Анна Вячеславовна 

старший преподаватель

Одинцовский филиал МГИМО МИД России, Москва, Россия

E-mail: khoreva_av@mail.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

взгляд «вглубь»,
стратегический план,
социально-экономическое
развитие, Российская
Федерация

АННОТАЦИЯ

Актуальность представленного исследования определяется необходимостью ускорения реализации процессов структурной перестройки экономики, в которой огромную роль будет играть искусство управления на всех уровнях – от отдельно взятых предприятий и организаций до национального хозяйства в целом. Целью представленного исследования является изучение с теоретико-методологических позиций постулатов менеджмента Фредерика Тейлора и Честера Барнарда сквозь призму управленческих проблем современности в интересах их использования для интенсификации процессов структурной перестройки национальной экономики. Научная новизна полученных результатов заключается в сравнительном анализе основных принципов научного управления Ф.У. Тейлора (включая: разработку методики для каждого элемента работы; проведение научного отбора, обучения, наставления и развития работника; тесное сотрудничество с работниками; разделение труда и ответственности между руководством и работниками и т.д.) и постулатов управления организациями Ч.И. Барнарда (включая: описание формальных организаций как кооперативных систем; рассмотрение теории и структуры формальных организаций; анализ элементов формальных организаций; исследование функции организации в кооперативных системах; изучение взаимосвязи науки и искусства в управлении и т.д.). Проведенные исследования показали, что механистический подход к менеджменту, исповедовавшийся Ф.У. Тейлором, и социально-психологический подход к управлению Ч.И. Барнарда могут рационально дополнить друг друга, обеспечивая более полный, комплексный взгляд на решение современных проблем управления. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования при формировании и реализации программ структурной перестройки экономики сквозь призму принципов научного управления Ф. Тейлора и постулатов учения Ч. Барнарда о реализации функций исполнительной власти в организации, адаптированных к современным условиям.

JEL codes: G43; M11; M11; M38; O16

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-12-45-60>

Для цитирования: Тебекин, А.В. Сравнение постулатов менеджмента Фредерика Тейлора и Честера Барнарда сквозь призму управленческих проблем современности / А.В. Тебекин, А.В. Хорева. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2025. – №1. – С.45-60. – URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 31.12.2025)

Введение

Переход в настоящее время в мировой экономике переход от пятого технологического уклада к шестому [26] предполагает адекватных изменений в отечественной экономике.

Отставание этих процессов в национальной экономике диктует необходимость ускорения реализации процессов структурной перестройки экономики, на которую обращает пристальное внимание президент страны В.В. Путин [25].

Огромную роль в этой структурной перестройке будет играть не только развитие производственных технологий (в интересах развития технологического суверенитета и технологического лидерства), но и развитие технологий менеджмента как искусства управления на всех уровнях – от отдельно взятых предприятий и организаций до национального хозяйства в целом, что и предопределило актуальность темы исследования.

Цель исследования

Целью представленного исследования является изучение теоретико-методологических позиций постулатов менеджмента Фредерика Тейлора и Честера Барнарда сквозь призму управленческих проблем современности в интересах их использования для интенсификации процессов структурной перестройки национальной экономики.

Методическая база исследований

Методическую основу исследований составили основные труды Фредерика Тейлора [15] и Честера Барнарда [1-5], а также научные труды зарубежных и отечественных исследователей их научного наследия таких как Валентинов В., Рот Ш. [16,18], Дмитриева Н.В. [19], Габор, А. [9], Дэвис Дж. [7], Зыкова К.Ю. [20], Конопатов С.Н. [21], Ленин В.И. [23], Локк Э. [11], Лосби Б. [10], Макгауги Э. [13], Махони, Дж. Т., Хафф А. С. и Хафф Дж. О. [12], Понятовская И.Е. [24], Ракитский Б.В. [29], Серкин В.В. [26], Танеджа, С., Прайор, М. Г., Тумбс, Л. А. [14], Уолш А., Брэди М. [17], Чиа Р. [6], Эркинбекова Ж. Э. [33] и др., а также авторские наработки по теме исследований [22,28].

Основные результаты исследований

В данном исследовании проанализируем основные тезисы изданий Ф.У. Тейлора «Принципы научного управления» [15], вышедшего в 1911 году и Ч.И. Барнарда «Функций исполнительной власти» [2], изданной в 1938 году, сквозь призму управленческих проблем современности.

Работа Ф.У. Тейлора «Принципы научного управления» [15] без сомнения является наиболее изученным учеными в области управления производством, в то время как работа Ч.И. Барнарда «Функций исполнительной власти» [2] традиционно находится несколько в тени.

Тем не менее наше внимание к этому изданию обусловлено тем, что в ней был совершен прорыв от предписывающих подходов в управлении организацией к подходам, рассматривающим лидерство управленца с социально-психологических позиций.

Книга Ч. Барнарда «Функций исполнительной власти» [2] считается одной из самых влиятельных книг в области проблем государственного управления, изданной в 1940-1990-е годы, и второй по значимости работой по менеджменту, изданной в XX веке после труда Ф.У. Тейлора «Принципы научного управления» [15].

В предисловии к изданию книги Ч. Барнарда «Функций исполнительной власти» 1968 года К.Р. Эндрюс пишет, что это «самая заставляющая задуматься книга по организации и менеджменту, когда-либо написанная практикующим руководителем» [1]. И поскольку подход Ч. Барнарда к управлению организацией принципиально отличается от «механистического» подхода Ф.У. Тейлора [15] (равно как и А. Файоля [8]) представляет интерес проведение их сравнения.

Начнем со сравнения основных идей управления организацией Ф.У. Тейлора и Ч. Барнарда.

Согласно Ф.У. Тейлору «основная цель управления организацией заключается в обеспечении максимального процветания как работодателя, так и каждого наемного работника» [15]. В

качестве основного источника процветания организации Ф.У. Тейлор выделяет максимизацию производительности труда [15]. При этом важнейшей целью как для каждого работника, так и для работодателя «должно быть обучение и развитие каждого отдельного сотрудника, чтобы он мог выполнять работу самого высокого класса, для которой подходят его природные способности» [15].

Традиционно выделяемые четыре основополагающих принципа управления Ф.У. Тейлора [15] приведены на рис.1.



Рисунок 1 – Четыре основополагающих принципа управления Ф.У. Тейлора [15]

Источник: составлено авторами на основе материалов издания Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. - Harper & Brothers, New York, 1911. – 144 p.

Честер Барнард рассматривает организацию как системы совместной деятельности людей, которая должна удовлетворять критериям эффективности и результативности. При этом Ч. Барнард делает особый акцент на организационной эффективности, под которой понимается степень, в которой рассматриваемая организация способна удовлетворять потребности отдельных ее членов. И только в том случае, по мнению Ч. Барнарда, когда организация удовлетворяет потребности своих членов в достаточной степени, достигая при этом своих явных целей (целей организации), сотрудничество между ее членами будет продолжаться [2].

Основные постулаты управления организацией Ч.И. Барнарда [2] представлены на рис.2.



Рисунок 2 – Основные постулаты управления организацией Ч.И. Барнарда [2]

Источник: составлено авторами на основе материалов издания Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. 1968 ed. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Сравнительный состав более широкого спектра принципов управления Ф.У. Тейлора [15] и постулатов управления Ч.И. Барнарда [2], выделенных авторами, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный состав постулатов управления Ф.У. Тейлора [15] и Ч.И. Барнарда [2]

Принципы научного управления Ф.У. Тейлора	Постулаты функционального управления Ч.И. Барнарда
Принцип разделение труда в организации	Постулат рассмотрения формальной организации как вида сотрудничества
Принцип измерения труда	Постулат функциональных взаимосвязей между индивидами в организациях
Принцип представления задач для выполнения в виде предписаний	Постулат физических и биологических ограничений возможностей сотрудников в организациях
Принцип реализации программы стимулирования труда	Постулат учета психологических и социальных факторов в системах сотрудничества
Принцип рассмотрения труда как индивидуальной деятельности	Постулат реализации совместных действий в организации

Принципы научного управления Ф.У. Тейлора	Постулаты функционального управления Ч.И. Барнарда
Принцип мотивации	Постулат реализации системы сознательно координируемых действий
Принцип учета индивидуальных особенностей мотивации	Постулат, определяющий состав элементов, необходимых для существования организации
Принцип, определяющий подход к менеджменту организации	Постулат, определяющий взаимоотношения «вышестоящих» и «нижестоящих» организаций
Принцип, определяющий роль профсоюзов	Постулат, определяющий взаимосвязь неформальных и формальных организаций
Принцип развития управленческого мышления	Постулат, определяющий ограничения, реализуемые в среде принятия решений

Источник: составлена авторами на основе материалов издания Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. - Harper & Brothers, New York, 1911. – 144 p. и Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. 1968 ed. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Первый принцип Ф.У. Тейлора (пункт 1, табл.1) посвящен разделению труда. Согласно этому принципу «разделение труда должно осуществляться не только на уровне мастерской (цеха), но и на уровне руководящих эшелонов управления предприятием» [15].

Ч. Барнард же в своем первом постулате управления (пункт 1, табл.1) рассматривает «формальную организацию как вид сотрудничества людей, который является осознанным, преднамеренным и целенаправленным» [2]. При этом Ч. Барнард подчеркивает, что «успешное сотрудничество людей в рамках формальных организаций (или с их помощью) это скорее ненормальное, а не обычное явление» [2].

Таким образом, если Ф.У. Тейлора рассматривает разделение труда в организации как таковое, подразумевая, что это взаимодействие людей явление обычное, а значит нормальное, то Ч.И. Барнард рассматривает успешное взаимодействие людей в рамках организации как необычное явление, которое не укладывается в рамки нормальности.

Второй принцип Ф.У. Тейлора (пункт 2, табл.1), посвященный измерению труда, гласит, что в организации «должно быть проведено расчленение производственных операций и произведена поминутная регистрация их выполнения» [15].

Ч.И. Барнард в своем втором постулате (пункт 2, табл.1) рассматривает развитие организации через функциональные взаимоотношения между индивидами. При этом Ч.И. Барнард делает различие между «эффективными» и «результативными» взаимодействиями [2].

Во-первых, когда желаемая цель достигается без нежелательных последствий, то взаимодействие рассматривается как эффективное [2].

Во-вторых, когда неудовлетворительные последствия действий превалируют над достижением цели взаимодействие интерпретируется как неэффективное [2].

В-третьих, в случае же, когда достижение желаемой цели все же сопровождается нежелательными последствиями, которые они не носят решающего характера, то взаимодействие рассматривается как результативное, а не эффективное [2].

Таким образом, если Ф.У. Тейлор в своих воззрениях выказывал откровенное пренебрежение к рабочим организации, отмечая, например, что «рабочие, осуществляющие переноску чугунных болванок настолько тупы и флегматичны, что по складу своего ума напоминали скорее буйволов, чем какое-либо другое животное» [15] (но животное – однозначно – прим. авт.), и именно поэтому – главное хронометраж выполняемых ими операций (то есть рабочие в конечном итоге рассматриваются как расходный материал), то Ч.И. Барнард делает акцент на эффективности и результативности взаимодействия в рамках организации. То есть следует измерить не просто объем труда, но и оценить

его с точки зрения результативности и эффективности.

Третий принцип Ф.У. Тейлора (пункт 3, табл.1) гласит, что в задачах, которые ставятся персоналу, должны иметь характер предписаний. То есть «должны быть определены не только нормы выполнения работ, но и представлены инструкции по их осуществлению» [15].

Ч.И. Барнард в своем третьем постулате (пункт 3, табл.1) делает акцент на физических и биологических ограничениях возможностей человека, влияющих на эффективность деятельности организации, не забывая, по сути, об интересах самого работника [2].

Таким образом, если Ф.У. Тейлор делает основной акцент на интерпретации задачи для работника, интерпретируемой в виде предписания, подразумевая полную готовность сотрудника выполнить эту задачу без каких-либо ограничений, то Ч.И. Барнард делает акцент на физических и биологических ограничениях возможностей человека в вопросах обеспечения эффективности деятельности организации.

Четвертый принцип Ф.У. Тейлора (пункт 4, табл.1) раскрывает его понимание программы стимулирования труда. Согласно этому постулату «любой элемент труда (любая работа) имеет свою цену, от которой зависит зарплата работника. Объединенные в программу цены на элементы труда формируют систему стимулирования для работников» [15].

Ч.И. Барнард в своем четвертом постулате (пункт 4, табл.1) основное внимание уделяет «психологическим и социальным факторам в системах сотрудничества», поскольку эффективность в этих системах определяется индивидуальными мотивами людей, определяющих целенаправленность их взаимодействий. [2]

Таким образом, если Ф.У. Тейлор делает основной акцент на формировании общей программы стимулирования труда для всех сотрудников, имеющей материальную основу, то Ч.И. Барнард больше внимания уделяет нематериальной мотивации людей, имеющей индивидуальный характер, и обусловленный психологическими и социальными факторами.

Пятый принцип Ф.У. Тейлора (пункт 5, табл.1) интерпретирует труд как индивидуальную деятельность, утверждая, что «работа в группа делает сотрудника о менее продуктивным» [15].

Ч.И. Барнард в своем пятом постулате (пункт 5, табл.1) напротив делает акцент на принципах совместных действий людей в организации, поскольку именно их реализация способна обеспечить участникам этого взаимодействия неизменную выгоду, с одной стороны, и преодолеть недостатки и ограничения, связанные с индивидуальными усилиями людей, с другой стороны. [2]

Таким образом, Ф.У. Тейлора делает акцент на недопустимости уравниловки, настаивая на индивидуальном подходе к оценке труда, в то время как Ч.И. Барнард делает акцент на неоспоримых преимуществах совместных действий сотрудников, обеспечивающих достижение синергетического эффекта в организации.

Шестой принцип Ф.У. Тейлора (пункт 6, табл.1) связан с рассмотрением мотивации сквозь призму «личной заинтересованности работника в результатах труда как движущей силы для его работы на благо организации» [15].

Ч.И. Барнард в своем шестом постулате (пункт 6, табл.1) делает акцент на определении формальной организации как «системы сознательно скоординированных действий (или сил) двух или более лиц». [2]

Рассматривая концепцию формирования организации как некую абстракцию, Ч. Барнард интерпретирует организацию как «определенный вид «кооперативной системы»» [2].

Эта система характеризуется Ч. Барнардом как «комплекс физических, биологических, личностных и социальных компонентов, находящихся в определенной систематизированной взаимосвязи» [2], с одной стороны.

С другой стороны, причину такой системной взаимосвязи Ч. Барнард определяет целенаправленным «сотрудничеством двух или более лиц ... для достижения ... определенной цели» [2].

При этом Ч. Барнард отмечает, что формальная организация тем и отличается от других видов кооперативных систем тем, что в ней «роли формализованы таким образом, чтобы способствовать скоординированной деятельности организации в целом посредством участия ее членов» [2], в то время как в других кооперативных системах «выполнение этого требования не является обязательным» [2].

Таким образом, если Ф.У. Тейлор в своих воззрениях идет от индивидуальной (личной) заинтересованности работника в результатах труда в организации, то Ч.И. Барнард рассматривает силу организации именно в системе сознательно скоординированных действий нескольких людей, обеспечивающих организации успех.

Седьмой принцип Ф.У. Тейлора (пункт 7, табл.1) связан с учетом индивидуальных особенностей мотивации, согласно которому, если «рабочие трудятся за вознаграждение в настоящем, то менеджеры работают за вознаграждение в будущем» [15]. И в этом видится определенное рассогласование целей представителей руководящего и исполнительного звеньев организации.

Ч.И. Барнард в своем седьмом постулате (пункт 7, табл.1) делает акцент на теории существования формальной организации, выделяя три обязательных составляющих (условия): коммуникации; готовность сотрудников служить и наличие общей цели. [2]

Именно несоблюдение этих трех обязательных условий и приводит по мнению Ч. Барнарда к тому, что многие организации долго не живут. [2] Напомним, что в качестве исключения долгоживущей организации Ч.И. Барнард упоминал лишь Римско-католическую церковь. [2]

При этом, Ч. Барнард отмечает, что организация, которая не может достичь своей цели – выжить не может, а у организации, которая достигла своей цели, нет причин для дальнейшего существования (если она не сформулировала новые цели) [2] и т.д.

Таким образом, если Ф.У. Тейлор делает акцент на разнесении во времени ожидаемого вознаграждения исполнителей и менеджеров, приводящем в известном смысле к рассогласованию их целей, но не изменяющих организацию как таковую, то Ч.И. Барнард рассматривает более широкую совокупность обязательных составляющих существования организации (коммуникации; готовность сотрудников служить и наличие общей цели), несоблюдение которых приводит к сокращению жизненного цикла организации.

Восьмой принцип Ф.У. Тейлора (пункт 8, табл.1) связан с рассмотрением подхода к менеджменту, в котором он «опирается на использование авторитарных методов управления, по которым должны быть усилены организационные правила, стандарты, регламентирование труда». [15] Представляется, что такой подход к управлению Ф.У. Тейлор исповедовал исходя из представлений о значительном превосходстве своих собственных компетенций как менеджера над компетенциями рабочих.

Ч.И. Барнард в своем восьмом постулате (пункт 8, табл.1) рассматривает формальную организацию, эффективность развития которых будет определяться характером взаимоотношений, входящих в нее «вышестоящих» и «подчиненных» подсистем. [2] Именно сотрудничество этих организаций по Ч.И. Барнард и будет определять эффективность развития этих систем.

Таким образом, если Ф.У. Тейлор делает упор на авторитарный подход к управлению, который, безусловно, имел успех в условиях высокой безработицы, Ч.И. Барнард проповедует более эффективный способ взаимодействия между управленческими и исполнительными подсистемами организации – сотрудничество.

Девятый принцип Ф.У. Тейлора (пункт 9, табл.1) связан с его отношением к профсоюзам. В рассматриваемой Ф.У. Тейлором системе отношений в организации профсоюзы оцениваются им как «абсолютно бесполезный социальный институт» [15], объективно мешающий авторитарному стилю управления.

Ч.И. Барнард в своем девятом постулате (пункт 9, табл.1) напротив рассматривает взаимоотношения неформальных и формальных организаций. Ч.И. Барнард отмечает такие плюсы неформальных организаций как их «содействие общению, сплоченности и самоуважению» [2], а сам

факт сосуществования формальных и неформальных организаций при нахождении в них одних и тех же людей рассматривается как вполне естественный.

В этом смысле мы можем рассматривать профсоюз как неформальную организацию, независимую от администрации организации формальной.

Таким образом, если Ф.У. Тейлор в рассматриваемой системе отношений в организации оценивают профсоюзы как «абсолютно бесполезный социальный институт», то Ч.И. Барнард напротив рассматривает взаимоотношения неформальных и формальных организаций как позитивное, отмечая такие плюсы неформальных организаций (в том числе профсоюзов) как их «содействие общению, сплоченности и самоуважению».

Десятый постулат Ф.У. Тейлора (пункт 10, табл.1) посвящен развитию управленческого мышления, где автор утверждает, что «из управленческой практики должны быть выведены определенные законы» [15].

Указанному постулату Ф.У. Тейлора уместно сопоставить постулат Ч.И. Барнарда, касающийся среды принятия решений [2] (пункт 10, табл.1). Разделяя подходы к принятию решений, касающихся человека лично, и касающихся организации, Ч. Барнард пишет, что «тонкое искусство принятия управленческих решений (в организации – прим. авт.) состоит в том, чтобы не решать вопросы, которые сейчас неуместны, не принимать преждевременных решений, не принимать решения, которые не могут быть эффективными, и не принимать решения, которые должны принимать другие» [2].

Таким образом, если Ф.У. Тейлор в размышлениях о перспективах развития управленческого мышления говорит о том, что было бы сделать желательно – сформировать новые законы управления, вытекающие из эмпирики, то Ч.И. Барнард предостерегает от того, что делать не следует при принятии управленческих решений здесь и сейчас.

Следует отметить, что Ч.И. Барнард в работе «Функций исполнительной власти» [2] рассматривает и другие постулаты управления формальными организациями, связанными:

- с основами и видами специализаций в организации (что достаточно тесно пересекается с первым постулатом Ф.У. Тейлора о разделении труда (см. пункт 1, табл.1));
- с экономикой стимулов (который достаточно сильно коррелирует с четвертым постулатом Ф.У. Тейлора о программах стимулирования труда (см пункт 4, табл.1));
- с теорией авторитета (которая радикально отличается от представления об авторитете руководителя Ф.У. Тейлора);
- с теорией оппортунизма (практически не раскрываемой Ф.У. Тейлором);
- с функциями и процессами, которые должны исполнять руководящие органы в организациях;
- с природой ответственности исполнительной власти;
- со взаимосвязью науки и искусства в управлении (которая в известной мере перекликается с десятым постулатом Ф.У. Тейлора о развитии управленческой мысли (см пункт 10, табл.1).

Однако все вышеперечисленные постулаты управления формальными организациями Ч.И. Барнард, изложенные в работе «Функций исполнительной власти» [2], без сомнения заслуживают самостоятельного рассмотрения.

В современных условиях множество вызовов и угроз для Российской Федерации [30,31] существенно повышает актуальность решения проблемы интенсификации развития производительных сил для достижения технологического лидерства [32] как залога экономической независимости и обеспечения суверенитета страны.

Интенсификация развития производительных сил страны требует адекватного развития производственными отношениями, эффективность управления которыми в последние десятилетия стало настоящей проблемой для национальной экономики.

В этой связи рассмотрение исторического опыта формирования передовых подходов к управлению организациями представляет несомненный интерес.

Рассмотренные в работе подход к управлению Ф.У. Тейлора [15], который лег в основу школы научного управления, доминировавшей в период 1900-1910-х годов, и подход к управлению Ч.И. Барнарда [2], который пришелся на период доминирования в 1930-х школы социальных отношений, разделенные периодом глобального мирового экономического кризиса 1920-х годов (рис.3).

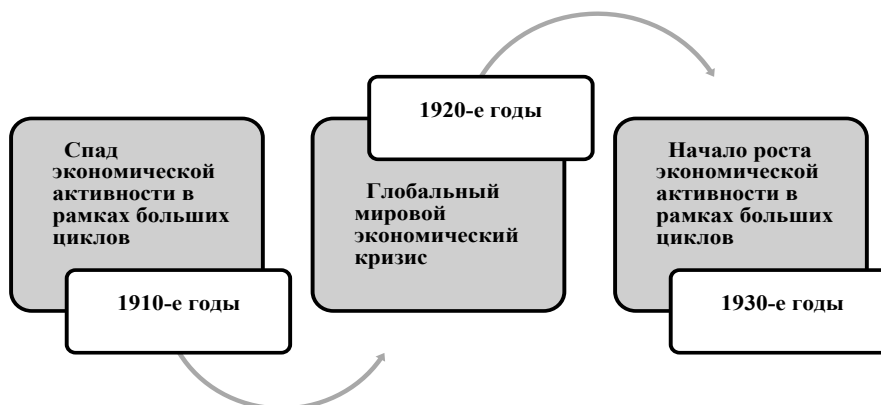


Рисунок 3 – Динамика экономической активности в рамках длинных волн технологической природы в период 1910-х – 1930-х годов.

Источник: составлено авторами.

Таким образом, с конкретно-исторических позиций механистический подход к управлению Ф.У. Тейлора (проявившийся в школах научного и классического (административного) управления), для которого характерно использование стандартов, регламентов и предписаний, отражает реалии менеджмента в период понижательной волны экономической активности (рис.3). В то время как социально-психологический подход к управлению Ч.И. Барнарда (проявившийся также в школе человеческих отношений и концепции управления с позиции психологии и человеческих отношений) пришелся на период повышательной волны экономической активности (рис.3).

В этой связи представляется, что оба этих подхода могут быть успешно применены для решения управленческих проблем современности.

Это обусловлено тем, что современный период кризиса 2020-х годов, для которого характерно доминирование концепции комбинаторного подхода к управлению, предполагает сочетание положений уходящей концепции управления на основе информационных технологий 2010-х годов и положений нарождающейся концепции управления на основе использования человеческого капитала 2030-х годов (рис.4).

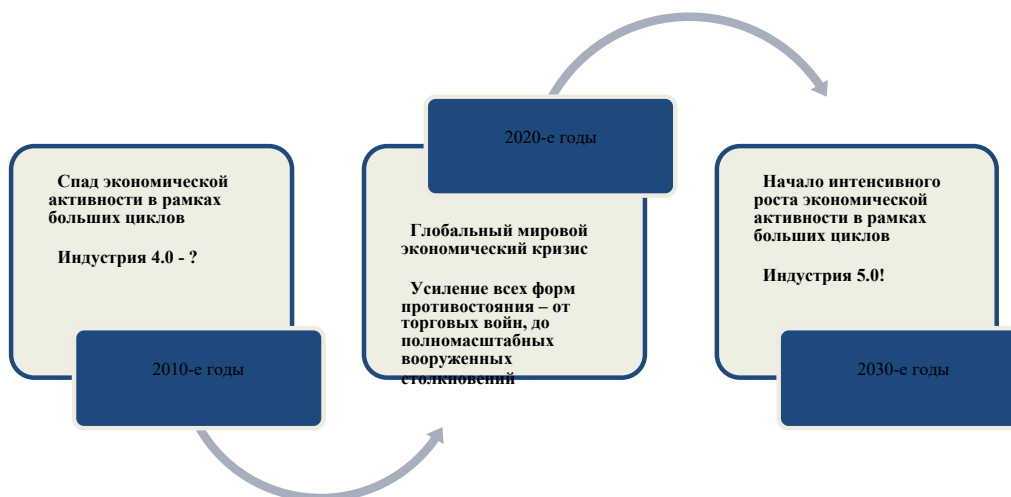


Рисунок 4 – Динамика экономической активности в рамках длинных волн технологической природы в период 2010-х – 2030-х годов.

Источник: составлено авторами.

При этом реализация положений концепции управления на основе информационных технологий 2010-х годов, выразившаяся в том числе в постулатах парадигмы «Индустрия 4.0» (рис.4) тесно коррелирует с реализацией концепции научного подхода к управлению Ф.У. Тейлора 1910-х годов (рис.3), призванных использовать стандартизованные научные наработки (механистический подход) для преодоления периодов стагнации, пришедшихся на преддверие кризисов 2020-х и 1920-х годов соответственно.

Реализация же положений концепции управления на основе использования человеческого капитала 2030-х годов, выразившаяся в том числе в постулатах парадигмы «Индустрия 5.0» (рис.4) тесно коррелирует с реализацией концепции социально-психологического подхода к управлению Ч.И. Барнарда 1930-х годов (рис.3), призванных использовать социально-психологические факторы, определяющие мотивы поведения людей в организации для скорейшего выхода из кризисов 2020-х и 1920-х годов соответственно в период интенсивного роста экономической активности.

В этой связи проведение параллелей между принципами менеджмента Ф.У. Тейлора и постулатами управления организацией Ч.И. Барнарда как взаимодополняющие друг друга могут быть успешно использованы для обеспечения эффективности управления развитием производственных отношений в интересах интенсификации развития производительных сил страны посредством достижения технологического лидерства как залога экономической независимости и обеспечения суверенитета страны.

Обсуждение результатов и выводов

Таким образом, проведенные исследования показали, что переход в настоящее время в мировой экономике от пятого технологического уклада к шестому предполагает адекватных изменений в отечественной экономике. При этом отставание этих процессов в национальной экономике на фоне мировых лидеров диктует необходимость ускорения реализации в Российской Федерации процессов структурной перестройки экономики.

Показано, что огромную роль в этой структурной перестройке будет играть не только развитие производственных технологий (в интересах развития технологического суверенитета и технологического лидерства), но и развитие технологий менеджмента как искусства управления на всех уровнях – от отдельно взятых предприятий и организаций до национального хозяйства в целом.

В этой связи в рамках данного исследования были детально изучены с теоретико-методологических позиций принципы менеджмента Фредерика Тейлора и постулаты управления Честера Барнарда как авторов наиболее известных и признанных изданий по управлению XX века - «Принципы научного управления» 1911 года и «Функций исполнительной власти» 1938 года, соответственно.

Исследования принципов менеджмента Фредерика Тейлора и постулатов управления Честера Барнарда осуществлялось сквозь призму управленческих проблем современности в интересах их использования для интенсификации процессов структурной перестройки национальной экономики.

В работе представлены результаты сравнения основных идей управления организацией Ф.У. Тейлора и Ч. Барнарда.

Показано, что согласно Ф.У. Тейлору «основная цель управления организацией заключается в обеспечении максимального процветания как работодателя, так и каждого наемного работника» В качестве основного источника процветания организации Ф.У. Тейлор выделяет максимизацию производительности труда. При этом важнейшей целью как для каждого работника, так и для работодателя «должно быть обучение и развитие каждого отдельного сотрудника, чтобы он мог выполнять работу самого высокого класса, для которой подходят его природные способности».

Основная идея Честера Барнарда заключается в том, что он рассматривает организацию как системы совместной деятельности людей, которая должна удовлетворять критериям эффективности и результативности. При этом Ч. Барнард делает особый акцент на организационной эффективности, под которой понимается степень, в которой рассматриваемая организация способна удовлетворять

потребности отдельных ее членов. И только в том случае, по мнению Ч. Барнарда, когда организация удовлетворяет потребности своих членов в достаточной степени, достигая при этом своих явных целей (целей организации), сотрудничество между ее членами будет продолжаться.

В работе продемонстрировано, что традиционно исследователи выделяют по четыре основных положения к управлению у рассматриваемых авторов.

У Ф. Тейлора это: разработка методики для каждого элемента работы; проведение научного отбора, обучения, наставления и развития работника; тесное сотрудничество менеджеров с работниками; равное разделение труда и ответственности между руководством и рабочими.

У Ч. Барнарда это: функции исполнительной власти в организации; принципы системы коммуникаций; общие и специфические стимулы соответственно.

В рамках данного исследования авторами был выделен более широкий спектр принципов управления Ф.У. Тейлора и постулатов управления Ч.И. Барнарда (по десять) и проведен их сопоставительный анализ, который показал следующее.

Во-первых, если Ф.У. Тейлор рассматривает разделение труда в организации как таковое, подразумевая, что это взаимодействие людей явление обычное, а значит нормальное, то Ч.И. Барнард рассматривает успешное взаимодействие людей в рамках организации как необычное явление, которое не укладывается в рамки нормальности.

Во-вторых, если Ф.У. Тейлор в своих воззрениях выказывал откровенное пренебрежение к рабочим организации, отмечая, например, что «рабочие, осуществляющие переноску чугунных болванок настолько тупы и флегматичны, что по складу своего ума напоминали скорее буйволов, чем какое-либо другое животное», и именно поэтому – главное хронометраж выполняемых ими операций (то есть рабочие в конечном итоге рассматриваются как расходный материал), то Ч.И. Барнард делает акцент на эффективности и результативности взаимодействия в рамках организации. То есть следует измерить не просто объем труда, но и оценить его с точки зрения результативности и эффективности.

В-третьих, если Ф.У. Тейлор делает основной акцент не интерпретации задачи для работника, интерпретируемой в виде предписания, подразумевая полную готовность сотрудника выполнить эту задачу без каких-либо ограничений, то Ч.И. Барнард делает акцент на физических и биологических ограничениях возможностей человека в вопросах обеспечения эффективности деятельности организации.

В-четвертых, если Ф.У. Тейлор делает основной акцент на формировании общей программы стимулирования труда для всех сотрудников, имеющей материальную основу, то Ч.И. Барнард больше внимания уделяет нематериальной мотивации людей, имеющей индивидуальный характер, и обусловленный психологическими и социальными факторами.

В-пятых, если Ф.У. Тейлор делает акцент на недопустимости уравниловки, настаивая на индивидуальном подходе к оценке труда, в то время как Ч.И. Барнард делает акцент на неоспоримых преимуществах совместных действий сотрудников, обеспечивающих достижение синергетического эффекта в организации.

В-шестых, если Ф.У. Тейлор в своих воззрениях идет от индивидуальной (личной) заинтересованности работника в результатах труда в организации, то Ч.И. Барнард рассматривает силу организации именно в системе сознательно скоординированных действий нескольких людей, обеспечивающих организации успех.

В-седьмых, если Ф.У. Тейлор делает акцент на разнесении во времени ожидаемого вознаграждения исполнителей и менеджеров, приводящем в известном смысле к рассогласованию их целей, но не изменяющих организацию как таковую, то Ч.И. Барнард рассматривает более широкую совокупность обязательных составляющих существования организации (коммуникации; готовность сотрудников служить и наличие общей цели), несоблюдение которых приводит к сокращению жизненного цикла организации.

В-восьмых, если Ф.У. Тейлор делает упор на авторитарный подход к управлению, который, безусловно, имел успех в условиях высокой безработицы, Ч.И. Барнард проповедует более эффективный способ взаимодействия между управленческими и исполнительными подсистемами организации – сотрудничество.

В-девятых, если Ф.У. Тейлор в рассматриваемой системе отношений в организации оценивают профсоюзы как «абсолютно бесполезный социальный институт», то Ч.И. Барнард напротив рассматривает взаимоотношения неформальных и формальных организаций как позитивное, отмечая такие плюсы неформальных организаций (в том числе профсоюзов) как их «содействие общению, сплоченности и самоуважению».

В-десятых, если Ф.У. Тейлор в размышлениях о перспективах развития управленческого мышления говорит о том, что было бы сделать желательно – сформировать новые законы управления, вытекающие из эмпирики, то Ч.И. Барнард предостерегает от того, что делать не следует при принятии управленческих решений здесь и сейчас.

Отмечается, что Ч.И. Барнард в работе «Функций исполнительной власти» рассматривает и другие постулаты управления формальными организациями, которые на взгляд авторов заслуживают отдельного самостоятельного рассмотрения.

Отмечается, что поскольку в современных условиях множество вызовов и угроз для Российской Федерации существенно повышает актуальность решения проблемы интенсификации развития производительных сил для достижения технологического лидерства как залога экономической независимости и обеспечения суверенитета страны, интенсификация развития производительных сил страны требует адекватного развития производственными отношениями, эффективность управления которыми в последние десятилетия стало настоящей проблемой для национальной экономики.

В этой связи учет исторического опыта формирования передовых подходов к управлению организациями Ф.У. Тейлор и Ч.И. Барнард представляет несомненный практический интерес.

В работе продемонстрировано, что рассмотренные в работе подход к управлению Ф.У. Тейлора, который лег в основу школы научного управления, доминировавшей в период 1900-1910-х годов, и подход к управлению Ч.И. Барнарда, который пришелся на период доминирования в 1930-х школы социальных отношений, разделенные периодом глобального мирового экономического кризиса 1920-х годов.

Это означает, что с конкретно-исторических позиций механистический подход к управлению Ф.У. Тейлора (проявившийся в школах научного и классического (административного) управления), для которого характерно использование стандартов, регламентов и предписаний, отражает реалии менеджмента в период понижательной волны экономической активности. В то время как социально-психологический подход к управлению Ч.И. Барнарда (проявившийся также в школе человеческих отношений и концепции управления с позиции психологии и человеческих отношений) пришелся на период повышательной волны экономической активности.

Продemonстрировано, что оба этих подхода (Ф.У. Тейлора и Ч.И. Барнарда) могут быть успешно применены для решения управленческих проблем современности.

Это обусловлено тем, что современный период кризиса 2020-х годов, для которого характерно доминирование концепции комбинаторного подхода к управлению, предполагает сочетание положений уходящей концепции управления на основе информационных технологий 2010-х годов и положений нарождающейся концепции управления на основе использования человеческого капитала 2030-х годов.

Показано, что реализация положений концепции управления на основе информационных технологий 2010-х годов, выразившаяся в том числе в постулатах парадигмы «Индустрия 4.0» тесно коррелирует с реализацией концепции научного подхода к управлению Ф.У. Тейлора 1910-х годов, призванных использовать стандартизованные научные наработки (механистический подход) для

преодоления периодов стагнации, пришедшихся на преддверие кризисов 2020-х и 1920-х годов соответственно. Реализация же положений концепции управления на основе использования человеческого капитала 2030-х годов, выразившаяся в том числе в постулатах парадигмы «Индустрия 5.0» тесно коррелирует с реализацией концепции социально-психологического подхода к управлению Ч.И. Барнарда 1930-х годов, призванных использовать социально-психологические факторы, определяющие мотивы поведения людей в организации для скорейшего выхода из кризисов 2020-х и 1920-х годов соответственно в период интенсивного роста экономической активности.

В этой связи проведение параллелей между принципами менеджмента Ф.У. Тейлора и постулатами управления организацией Ч.И. Барнарда как взаимодополняющие друг друга могут быть успешно использованы для обеспечения эффективности управления развитием производственных отношений в интересах интенсификации развития производительных сил страны посредством достижения технологического лидерства как залога экономической независимости и обеспечения суверенитета страны.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Barnard, Chester I. (1968). *The Functions of the Executive* (Thirtieth Anniversary ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press
2. Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. 1968 ed. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. Barnard, C. I. 1945. «Education for Executives.» *Journal of Business* 18 (4): 175-182.
4. Barnard, C. I. 1948. *Organization and Management: Selected Papers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
5. Barnard, C. I. 1958. «Elementary Conditions of Business Morals.» *California Management Review* 1 (1) : 1-13.
6. Chia, R. 2017. «A Process Philosophical Understanding of Organizational Learning as “Wayfinding” Process, Practices and Sensitivity to Environmental Affordances.» *The Learning Organization* 24 (2): 107-118.
7. Davis, J. B. 2019. «Specialization, Fragmentation, and Pluralism in Economics.» *The European Journal of the History of Economic Thought* 26 (2): 271-293.
8. Fayol, Henri *Administration industrielle et générale*. — Paris. — Dunod et Pinat. — 1916. — 174 p.
9. Gabor, A., and J. T. Mahoney. 2013. «Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations.» In *Oxford Handbook of Management Theorists*, edited by M. Witzel and M. Warner, 134-151. New York, NY: Oxford University Press.
10. Loasby, B. J. 2009. «Knowledge, Coordination and the Firm: Historical Perspectives.» *The European Journal of the History of Economic Thought* 16 (4): 539-558.
11. Locke, Edwin A. (1982). «The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation». *The Academy of Management Review*. 7 (1): 14–24.
12. Mahoney, J. T., A. S. Huff, and J. O. Huff. 1994. «Toward a New Social Contract Theory in Organization Science.» *Journal of Management Inquiry* 3 (2): 153-168.
13. McGaughey E., ‘Behavioural Economics and Labour Law’ (2014) LSE Legal Studies Working Paper No. 20/2014. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2435111
14. Taneja, S.; Pryor, M. G.; Toombs, L. A. (2011). «Frederick W. Taylor’s Scientific Management Principles: Relevance and Validity». *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 16 (3).
15. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. - Harper & Brothers, New York, 1911. – 144 p.
16. Valentinov, Vladislav; Roth, Steffen (2022): Chester Barnard’s theory of the firm: An institutionalist view, *Journal of Economic Issues*, Vol. 56, Iss. 3, pp. 707-720, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00213624.2022.2079932>
17. Walsh A, Brady M (2019). Chester Barnard revisited: spontaneous orders and the firm. *Journal of Institutional Economics* 15, 951–962.
18. Валентинов В., Рот Ш. (2021): Системы Честера Барнарда Теоретический подход к теории организации: реконструкция, *Европейский журнал истории Экономическая мысль*. <https://doi.org/10.1080/09672567.2021.1877759>
19. Дмитриева, Н.В. Теория управления Ф. Тейлора в современном мире / Н.В. Дмитриева, Л.Д. Осеев // *Мировые цивилизации*. — 2023. — Т. 8. — № 1. — URL: <https://wcj.world/PDF/01ECMZ123.pdf>
20. Зыкова, К. Ю. Особенности реализации принципов научного менеджмента Ф. Тейлора в компании «Бош» в первой четверти XX века / К. Ю. Зыкова. — Текст : непосредственный // *Вопросы исторической науки : материалы III Междунар. науч. конф.* (г. Москва, январь 2015 г.). — Москва : Буки-Веди, 2015. — С. 8-11. — URL: <https://moluch.ru/conf/hist/archive/128/6899>.
21. Конопатов С.Н. МОДЕЛЬ КООПЕРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ Ч. БАРНАРДА. // *ВЕСТНИК УДМУРТСКОГО УНИВЕРСИТЕТА*. 2023. Т. 33, вып. 6, с.948-956.
22. Кривцов А.И., Тебекин А.В., Юнусов Л.А. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА «МОТИВАЦИЯ»

СИСТЕМЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ф. ТЕЙЛОРА КАК КЛЮЧЕВОЙ ИСТОЧНИК ИНТЕНСИФИКАЦИИ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В СОВРЕМЕННЫХ ГЕОПОЛИТЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2025. Т. 21. № 3. С. 91-103.

23. Ленин В.И. Система Тейлора — порабощение человека машиной. Собрание сочинений В.И. Ленина. – М.: издательство «Прогресс», 1972, Москва, том 20, с. 152–154.

24. Понятовская И.Е. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА Ч. БАРНАРДА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ЭКОНОМИКА. ОБЩЕСТВО. ЧЕЛОВЕК. Межвузовский сборник научных статей. Том XXIV. Издательство: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. Белгород. 2015. Стр. 150-155.

25. Путин поручил немедленно начать структурную перестройку экономики России. <https://www.rbc.ru/economics/08/12/2025/6936d9559a7947600a32bea5>

26. Серкин В.В. Метод научного управления и подходы к управлению, разработанные на его основе / В.В. Серкин // Cifra. Экономика. — 2023. — №1 (1). — URL: <https://cifra-economics.ru/archive/1-1-2023-may/10.23670/ECNMS.2023.1.2>

27. Серяков Г.Н., Тебекин А.В. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ПЕРИОД СМЕНЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УКЛАДОВ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ. // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2025. № 2 (71). С. 73-79.

28. Тебекин А.В. Возможности использования постулатов науки управления Честера Барнарда в современных условия. // Журнал экономических исследований, № 5 2025. <https://naukaru.ru/ru/nauka/journal/55/view>

29. ТЕЙЛОРИЗМ: изложение системы и её социально-трудовой анализ. Составитель Б.В. Ракитский. – М.: Школа трудовой демократии. 2005 - 99 с.

30. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 “О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года”. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/>

31. Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». <https://base.garant.ru/401425792/>

32. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года”. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>

33. Эркинбекова, Ж. Э. Корпоративная социальная ответственность: история и эволюция концептуальной парадигмы в современной экономической науке / Ж. Э. Эркинбекова. // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. – 2023. – Т. 4, № 2. – С. 87-116.

A comparison of the management postulates of Frederick Taylor and Chester Barnard through the prism of modern management problems

Tebekin Alexey Vasilyevich

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor

Lomonosov Moscow State University, Institute for Advanced Training of Executives and Specialists, Academy of Labour and Social Relations, Moscow, Russia

E-mail: Tebekin@gmail.com

Khoreva Anna Vyacheslavovna

Senior Lecturer

Odintsovo Branch of MGIMO University, Moscow, Russia

E-mail: khoreva_av@mail.ru

KEYWORDS

comparison, management postulates, Frederick Taylor, Chester Barnard, modern management problems, solutions

ABSTRACT

The relevance of the presented research is determined by the need to accelerate the implementation of processes of structural restructuring of the economy, in which the art of management at all levels will play a huge role - from individual enterprises and organizations to the national economy as a whole. The purpose of this study is to examine the management postulates of Frederick Taylor and Chester Barnard from a theoretical and methodological perspective through the lens of contemporary management issues in order to use them to intensify the processes of structural restructuring of the national economy. The scientific novelty of the obtained results lies in the comparative analysis of the basic principles of scientific management of F.W. Taylor (including: development of a methodology for each element of work; scientific selection, training, guidance, and development of employees; close collaboration with employees; division of labor and responsibility between management and employees, etc.) and the postulates of organizational management of C.I. Barnard (including: a description of formal organizations as cooperative systems; a consideration of the theory and structure of formal organizations; an analysis of the elements of formal organizations; a study of the function of organization in cooperative systems; a study of the relationship between science and art in management, etc.). The research demonstrated that the mechanistic approach to management espoused by F.W. Taylor and the socio-psychological approach to management by C.I. Barnard can rationally complement each other, providing a more comprehensive, integrated approach to solving modern management problems. The practical significance of the obtained results lies in their potential use in the development and implementation of economic restructuring programs through the prism of F.W. Taylor's principles of scientific management and the postulates of C. Barnard's teachings on the implementation of executive functions in organizations, adapted to modern conditions.
