

**Рецензия на статью А.В. Тебекина, А.В. Хоревой,
на тему «Сравнение постулатов менеджмента
Фредерика Тейлора и Честера Барнарда сквозь призму
управленческих проблем современности»**

**Review of the article by A.V. Tebekin and A.V. Khoreva
on the topic "Comparison of the management postulates
of Frederick Taylor and Chester Barnard through
the prism of modern management problems"**

УДК 330

Получено: 20.12.2025

Одобрено: 23.01.2026

Опубликовано: 25.02.2026

Игнатьева А.В.

Канд. экон. наук, профессор, независимый исследователь, г. Москва
e-mail: alinavi52@yandex.ru

Ignatyeva A.V.

Candidate of Economic Sciences, Professor, Independent Researcher, Moscow
e-mail: alinavi52@yandex.ru

Аннотация

В рецензии подчеркивается актуальность статьи А.В. Тебекина, А.В. Хоревой на тему «Сравнение постулатов менеджмента Фредерика Тейлора и Честера Барнарда сквозь призму управленческих проблем современности», опубликованной в журнале «Теоретическая экономика» №12 за 2025 год для науки и практики менеджмента. Целью исследования явилось выделение в рецензируемой статье новых взглядов авторов на постулаты менеджмента Ф. Тейлора и Ч. Барнарда в их сопоставительном выражении. Научная новизна полученных результатов заключается в акценте на причинах отличий принципов научного управления Ф. Тейлора и Ч. Барнарда, объясняемых с помощью историко-логического метода исследований: подход к управлению Ф.У. Тейлора пришелся на период понижительной волны экономической активности (1900-1910-х годов) в рамках длинных волн Н. Кондратьева, а подход к управлению Ч.И. - на период повышательной волны (1930-х годов). Практическая значимость полученных результатов заключается в демонстрации того, что материалы рецензируемой статьи могут быть применены для решения управленческих проблем современности с учетом влияния на процессы управления информационных технологий 2010-х годов при реализации концепции управления на основе использования человеческого капитала приближающихся 2030-х годов.

Ключевые слова: рецензия, статья, А.В. Тебекин, А.В. Хорева, «Сравнение постулатов менеджмента Фредерика Тейлора и Честера Барнарда сквозь призму управленческих проблем современности».

Abstract

The review emphasizes the relevance of the article by A.V. Tebekin and A.V. Khoreva, "Comparison of the Management Postulates of Frederick Taylor and Chester Barnard through the Lens of Modern Management Problems," published in the journal "Theoretical Economics," No. 12 for 2025, for management science and practice. The aim of the study was to highlight the authors' new perspectives on the management postulates of F. Taylor and C. Barnard in their comparative expression.

The scientific novelty of the obtained results lies in the emphasis on the reasons for the differences in the scientific management principles of F. Taylor and C. Barnard, explained using the historical and logical research method: F.U. Taylor's approach to management coincided with a downward economic wave (1900-1910) within the framework of N. Kondratiev's long waves, while C.I.'s management approach coincided with an upward economic wave (1930). The practical significance of the results obtained lies in demonstrating that the materials of the reviewed article can be applied to solving contemporary management problems, taking into account the impact of information technologies of the 2010s on management processes when implementing the human capital-based management concept of the approaching 2030s.

Keywords: review, article, A.V. Tebekin, A.V. Khoreva, "Comparison of the management postulates of Frederick Taylor and Chester Barnard through the lens of contemporary management problems".

Опубликованная в журнале «Теоретическая экономика» статья авторов А.В. Тебекина, А.В. Хоревой на тему «Сравнение постулатов менеджмента Фредерика Тейлора и Честера Барнарда сквозь призму управленческих проблем современности» [18], прежде всего, привлекает внимание самим заголовком проведенного исследования. Имя Фредерика У. Тейлора как основоположника школы научного управления хорошо известно всем, кто учится и работает в сфере высшего образования по направлению «менеджмент». С этого имени начинается познание сущности эффективной работы в сфере управления, а выявление факторов повышения эффективности - неизменно интересный объект исследования в курсовом и дипломном проектировании. Именно эта осведомленность привлекает внимание читателя, с одной стороны, а с другой стороны возникает естественный интерес, что же дальше? И здесь авторы предлагают вспомнить еще одного ученого в сфере управления, а именно, Честера И. Барнарда и провести сравнение их постулатов в свете управленческих проблем современности. Этим объясняется и новизна проведенного исследования, и его актуальность. На актуальность исследования также влияет и переход в мировой экономике от пятого технологического уклада к шестому, что влечет за собой и соответствующие изменения в отечественной экономике, справедливо отмечают авторы. Однако, отдавая предпочтение производственным технологиям, которые несомненно обеспечивают и технологическое лидерство, и ускорение адаптации к новым технологическим условиям, авторы статьи указывают, что в то же время нельзя забывать о технологиях менеджмента как искусства управления на всех уровнях, от отдельно взятых предприятий и организаций до национального хозяйства в целом. Актуальность проведенного научного исследования таким образом не вызывает сомнений. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Итак, в основе статьи лежит теоретико-методологический анализ, при проведении которого авторы статьи обращаются к наиболее известным и признанным именам в области управления, Фредерику Тэйлору, Честеру Барнарду и их работам «Принципы научного управления» 1911 г. [2] и «Функций исполнительной власти» 1938 г. [1] соответственно.

Следует отметить, что проф. Тебекин А.В. не в первый раз обращаются в своих исследованиях к творчеству Барнарда Ч. [3] и Тейлора Ф. [4-17] и др.

Исследования принципов менеджмента Фредерика Тейлора и постулатов управления Честера Барнарда в рецензируемой статье [18] осуществлялись сквозь призму управленческих проблем современности, что делает его особенно значимым.

При сравнении основных идей управления организацией Ф.У. Тейлора и Ч. Барнарда авторы, прежде всего, обращают внимание на целеполагание [18]. Именно выявление и определение целей учения позволило им найти то различие, которое может в конечном итоге хорошо дополнить каждое из них и применить при необходимости в практике управления организациями. Так, например, в качестве основной цели учения у Ф.У. Тейлора является максимизация производительности труда, что ведет к процветанию, как работодателя, так и каждого наемного работника с непременным условием его обучения и развития и соответственно повышения качества выполняемой им работы. Четыре основополагающих принципа управления Ф.У. Тейлора [2] показаны на рис. 1 [18].



Рис. 1. Четыре основополагающих принципа управления Ф.У. Тейлора [18]

Честер Барнард, указывают авторы [18], напротив, идет от организации и отдает предпочтение организационной эффективности, под которой понимает степень удовлетворения организацией потребностей всех своих сотрудников. И только в этом случае, уверен Ч. Барнард, организация способна достичь своих явных целей. Организация при этом рассматривается как система совместной деятельности людей, которая и призвана обеспечить необходимый синергетический эффект.

Основные постулаты управления организацией Ч.И. Барнарда [1] представлены на рис. 2 [18].

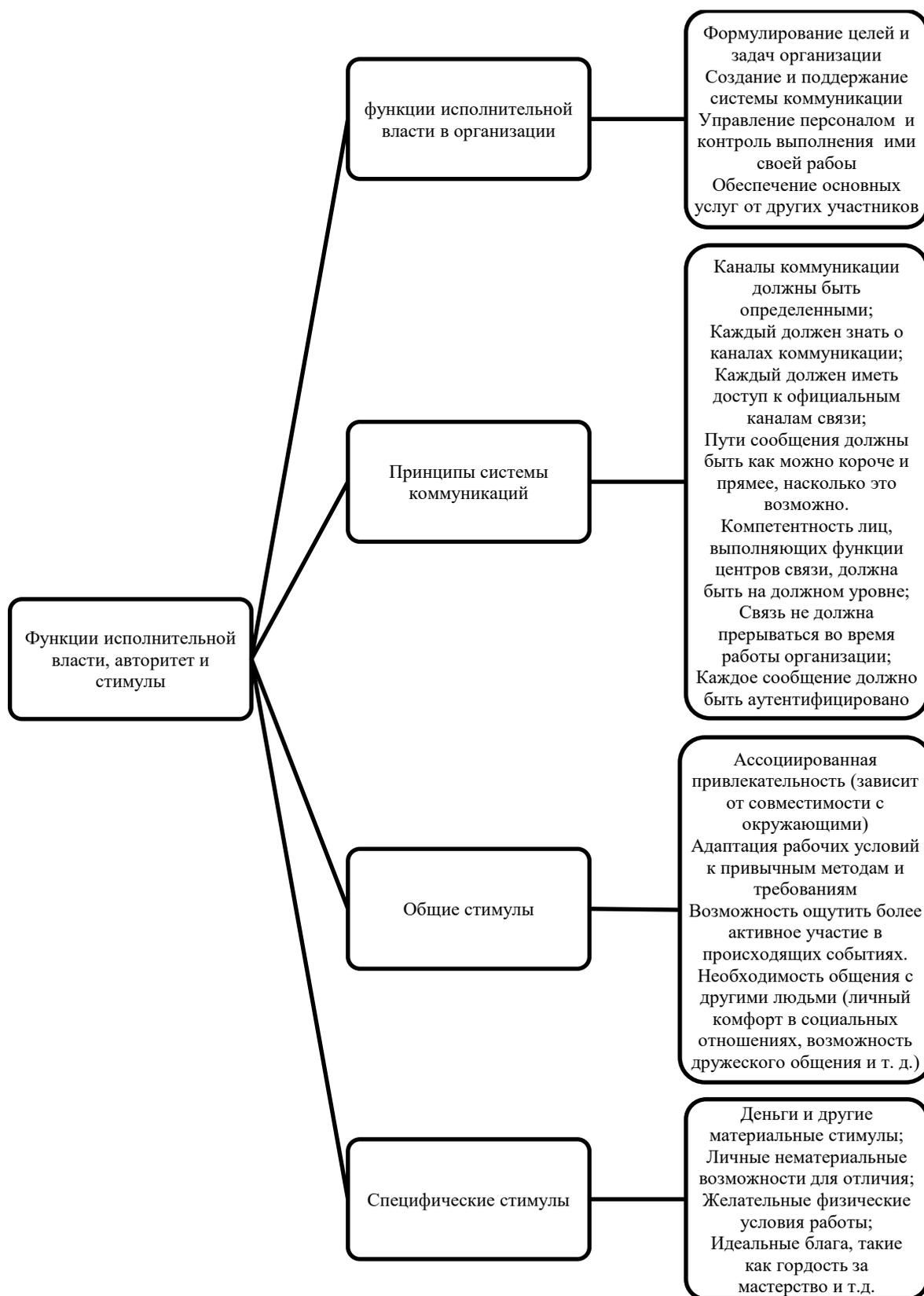


Рис. 2. Основные постулаты управления организацией Ч.И. Барнарда [18]

От целей авторы статьи [18] переходят к сравнительному анализу принципов управления Ф.У. Тейлора [2] и Ч.И. Барнарда [1], представленных на рис. 3 [18].

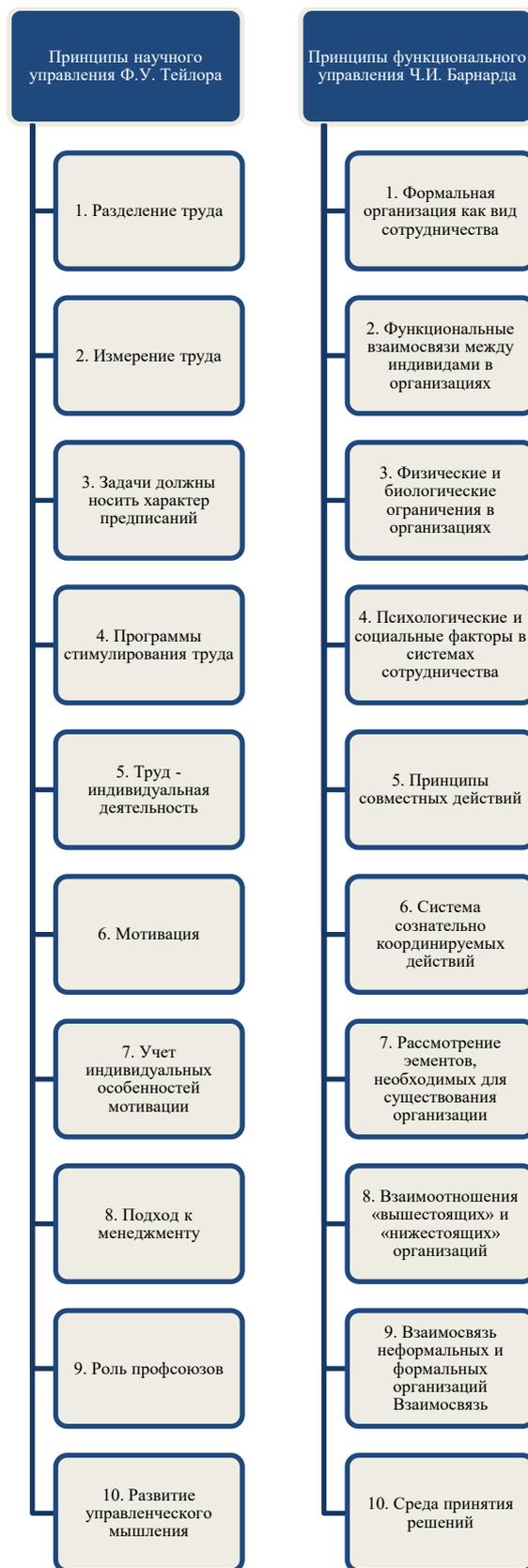


Рис. 3. Сравнение основных принципов управления Ф.У. Тейлора и Ч.И. Барнарда [18]

Детальное попарное сравнение основных принципов управления Ф.У. Тейлора и Ч.И. Барнарда, представленное в рецензируемой статье [18], а также сформулированные на этой основе выводы свидетельствуют о глубокой проработке широкого спектра литературных источников, что говорит о серьезной и кропотливой работе авторов.

Следует отметить, что приведенный сравнительный анализ постулатов управления Ф.У. Тейлора и Ч.И. Барнарда может послужить хорошей основой для изучения конкретных объектов управления и проведения дальнейших научных исследований в рамках данной проблематики.

Выполненный авторами сравнительный анализ постулатов управления Ф.У. Тейлора и Ч.И. Барнарда позволяет обратиться к новым интересным выводам.

Остановимся на некоторых из них.

Учение Ф.У. Тейлора нацелено, в сущности, на конкретного работника, его способности, выявление причин работы «с прохладцей», разделению труда, систематического обучения и следования жестким нормативам (разработкам которых он, к слову, посвятил немалую долю личного времени), а также фактором повышения производительности труда работника. Все это есть и остается его важной заслугой в становлении школы научного управления [2].

Барнард же в своем первом постулате управления (рис. 3) идет не от сотрудника, а от организации и рассматривает формальную организацию как вид сотрудничества людей, которое является осознанным, преднамеренным и целенаправленным. При этом Ч.И. Барнард подчеркивает, что такой вид сотрудничества в рамках формальной организации является скорее делом, далеким от нормы, т.е. отнюдь не обычным [1].

Следующая группа принципов по Ф. Тейлору, такие как, измерение труда, характер предписаний (рис. 3), т.е. выявление нормативов труда и инструкции по его выполнению подразумевают полную готовность сотрудника выполнить эту задачу без каких-либо ограничений, а Ч.И. Барнард делает акцент на физических и биологических ограничениях возможностей человека в вопросах обеспечения эффективности деятельности организации.

Рассматривая еще одну группу принципов по Ф. Тейлору, выберем его программу стимулирования, мотивацию сквозь призму личной заинтересованности работника в результатах своего труда и теорию существования формальных организаций (рис. 3). Авторы хорошо показывают, как реализуются эти принципы в его учении и в учении Ч. Барнарда. Согласно этому постулату «любой элемент труда (любая работа) по Ф. Тейлору имеет свою цену, от которой зависит зарплата работника. Объединенные в программу цены на элементы труда формируют систему стимулирования для работников» [2]. Ч.И. Барнард же в своем четвертом постулате основное внимание уделяет «психологическим и социальным факторам в системах сотрудничества» [1], поскольку эффективность в этих системах определяется индивидуальными мотивами людей. 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.

Что касается вопросов мотивации (рис. 3), то Ф.У. Тейлор рассматривает ее сквозь призму «личной заинтересованности работника в результатах труда как движущей силы для его работы на благо организации» [2]. Ч.И. Барнард же в своем шестом постулате (рис. 3) делает акцент на определении формальной организации как «системы сознательно скоординированных действий (или сил) двух или более лиц. При этом он рассматривает организацию как некую абстракцию и поясняет, что в ней «роли формализованы таким образом, чтобы способствовать в целом скоординированной деятельности организации посредством участия ее членов» в то время, как в других кооперативных системах «выполнение этого требования не является обязательным» [1].

Еще один принцип управления Ф.У. Тейлора связан с рассмотрением подхода к менеджменту (рис. 3), в котором он «опирается на использование авторитарных методов управления» [2]. Авторы рецензируемой статьи указывают, что такой подход к управлению Ф.У. Тейлор исповедовал, исходя из представлений о значительном превосходстве своих собственных компетенций над компетенциями рабочих [18]. Ч.И. Барнард в своем восьмом постулате (рис. 3) рассматривает формальную организацию, эффективность которой будет определяться слаженным сотрудничеством всех входящих в нее подсистем [1]. Таким образом, если Ф.У. Тейлор делает упор на авторитарный подход к управлению,

который, безусловно, имел успех в условиях высокой безработицы, то Ч.И. Барнард проповедует более эффективный способ взаимодействия между управленческими и исполнительными подсистемами организации, т.е. сотрудничество [18].

Особое внимание в рецензируемой статье [18] отведено вопросу перспективного развития управленческого мышления.

Опираясь на труды Ф.У. Тейлора и Ч.И. Барнарда, авторы подчеркивают важность понимания законов управления, связанных с природой ответственности исполнительной власти, с видами специализаций в организации, с программами стимулирования, с теорией авторитета и другими факторами.

Также авторы обращают внимание на то, что интенсификация развития производительных сил нашей страны сегодня требует адекватного развития производственных отношений, эффективность управления которыми в последние десятилетия продолжает оставаться проблемой для национальной экономики.

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

Таким образом, рассмотренные в работе подходы к управлению Ф.У. Тейлора [2], который лег в основу школы научного управления (1900-1910-х годов) и подход к управлению с позиции школы социальных отношений Ч.И. Барнарда [1] 1930-х годов разделены периодом глобального мирового экономического кризиса 1920-х годов (рис. 4).

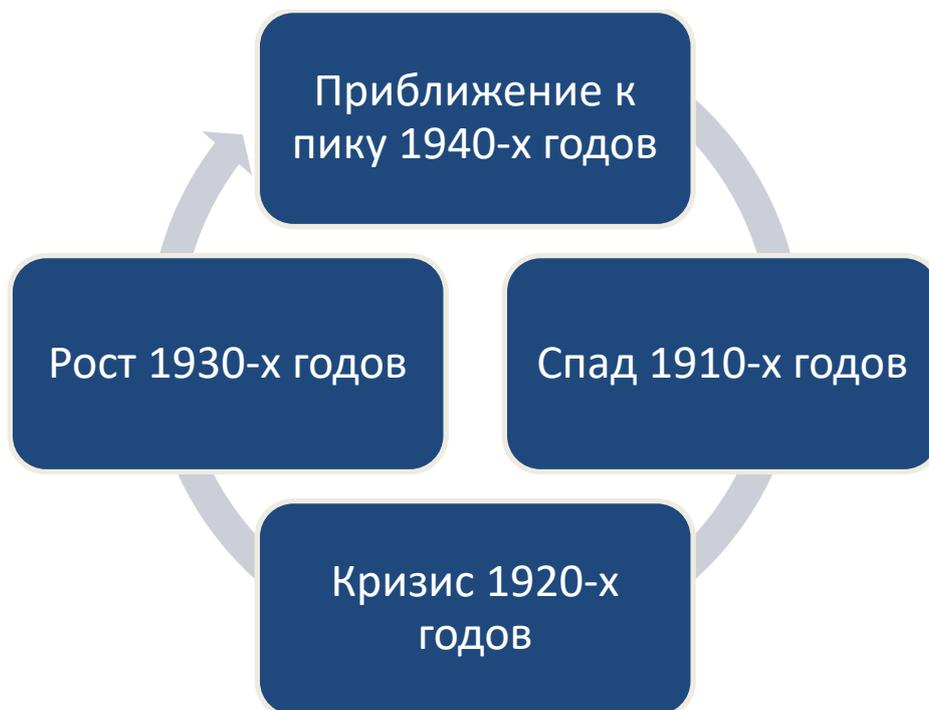


Рис. 4. Циклические закономерности развития экономики в рамках длинных волн Н. Кондратьева

Подход к управлению Ф.У. Тейлора пришелся на период понижательной волны экономической активности в рамках длинных волн Н. Кондратьева, а подход к управлению Ч.И. - на период повышательной волны (рис. 4).

Таким образом, оба подхода могут быть применены для решения управленческих проблем современности с учетом влияния на процессы управления как информационных технологий 2010-х, так и использование человеческого капитала в последующих и отнюдь не далеких 2030-х годов.

Учитывая сказанное, следует отметить, что проведенное Тебекиным А.В. и Хоревой А.В. исследование на тему «Сравнение постулатов менеджмента Фредерика Тейлора и Честера Барнарда сквозь призму управленческих проблем современности» [18] представлено

интересно, ярко, с хорошо аргументированными выводами, подкрепленными самим ходом исторического развития в области науки управления, и является хорошим дополнением к изучению комплекса дисциплин в рамках данной специальности.

Литература

1. Barnard, C. I. 1938. The Functions of the Executive. 1968 ed. Cambridge, MA: Harvard University Press.
2. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. - Harper & Brothers, New York, 1911. – 144 p.
3. Тебекин А. В. ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОСТУЛАТОВ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕСТЕРА БАРНАРДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ. // Журнал экономических исследований. 2025. Т. 11. № 5. С. 3-11.
4. Тебекин А.В. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ШКОЛЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА: МНОГОАСПЕКТНЫЙ ПОДХОД. // Стратегии бизнеса. 2019. № 1 (57). С. 13-23.
5. Тебекин А.В. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ШКОЛ МЕНЕДЖМЕНТА. // Журнал исследований по управлению. 2019. Т. 5. № 4. С. 13-28.
6. Тебекин А.В. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОПИСАНИЮ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В XX-XXI ВЕКАХ. - Москва, Русайнс, 2019. – 113 с.
7. Тебекин А.В. К ВОПРОСУ О ВЫДЕЛЕНИИ НАУЧНЫХ ШКОЛ МЕНЕДЖМЕНТА. // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 12. С. 32-40.
8. Тебекин А.В. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА "ЗАДАЧА-ПРЕДПИСАНИЕ" СИСТЕМЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ф. ТЕЙЛОРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2021. № 1. С. 7-20.
9. Тебекин А.В. РОЛЬ ШКОЛЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА. // Журнал исторических исследований. 2018. Т. 3. № 1. С. 48-56.
10. Тебекин А.В., Денисова И.В., Тебекин П.А. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В 1910-Е ГОДЫ. // Журнал исторических исследований. 2018. Т. 3. № 3. С. 15-23.
11. Тебекин А.В., Денисова И.В., Тебекин П.А. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В 1900-Е ГОДЫ. // Журнал исторических исследований. 2017. Т. 2. № 4. С. 1-8.
12. Тебекин А.В., Кривцов А.И., 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.
13. Тебекин А.В., Петров В.С. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА СИСТЕМЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ф. ТЕЙЛОРА В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВА. // Экономический вектор. 2019. № 4 (19). С. 5-12.
14. Тебекин А.В., Петров В.С. УЧЕТ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ф. ТЕЙЛОРА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА. // Журнал исследований по управлению. 2024. Т. 10. № 5. С. 44-53.
15. Тебекин А.В., Петров В.С., Табурчак А.П. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА ИЗМЕРЕНИЯ ТРУДА СИСТЕМЫ Ф. ТЕЙЛОРА В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВА. // Экономический вектор. 2020. № 2 (21). С. 5-11.
16. Тебекин А.В., Табурчак А.П., Петров В.С. О НЕОБХОДИМОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПА "ФОРМИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА" СИСТЕМЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ф. ТЕЙЛОРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ. // Экономический вектор. 2021. № 4 (27). С. 13-27.

17. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА СИСТЕМЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ф. ТЕЙЛОРА "ТРУД-ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ" КАК ИСТОЧНИК ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ. // Транспортное дело России. 2022. № 1. С. 119-123.
18. Тебекин А.В., Хорева А.В. «Сравнение постулатов менеджмента Фредерика Тейлора и Честера Барнарда сквозь призму управленческих проблем современности». // Теоретическая экономика, №12, 2025, с.45-60.