



УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова

# ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНИК



Андрей Блинов  
**Теория менеджмента**

«Дашков и К»

2016

УДК 65  
ББК 65.29

**Блинов А. О.**

Теория менеджмента / А. О. Блинов — «Дашков и К», 2016

Содержание учебника соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки «Менеджмент». В учебнике представлены знания и опыт управления социально-экономическими системами на уровне организации в рамках теории организации и организационного поведения. Раскрываются природа и сущность организации, ее специфика как системы, закономерности и принципы формирования и функционирования организаций различных типов. Излагаются основные способы предупреждения и разрешения конфликтов, проблемы формирования социального статуса в современных экономических условиях, социально-психологические аспекты поведения руководителя и членов коллектива. Авторы обобщают общие идеи, принципы, модели теории организации и организационного поведения, изложенные в научной и учебной литературе российских и зарубежных специалистов. Даются представления об организации как о сложной открытой системе, ее основных внутренних факторах переменных, влияющих на успех функционирования организации, а также о характеристиках окружающей среды. Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», руководителей и специалистов предприятий, предпринимателей, начинающих и практикующих менеджеров, а также для всех тех, кому интересны вопросы теории организации и организационного поведения.

УДК 65  
ББК 65.29

© Блинов А. О., 2016

© Дашков и К, 2016

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
Раздел 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1. Методологические основы менеджмента и его место в системе современных научных знаний	7
1.1. Менеджмент как особый тип научно-практического управления: понятие, значение, определение	7
1.2. Предмет и методы изучения менеджмента. Основные задачи менеджмента	12
1.3. Основные принципы и закономерности менеджмента	16
1.4. Системный подход в изучении менеджмента	19
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# **Блинов А. О.**

## **Теория менеджмента.**

### **Учебник для бакалавров**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Согласно современной управленческой парадигме организации являются сложными социотехническими или социоэкономическими системами, функционирующими в условиях неопределенности и нестабильности внешнего окружения, высоких рисков и в динамично изменяющихся условиях рыночной среды. Условия функционирования определяют роли, функции и задачи управления организациями, предопределяют новые требования к профессии менеджера. Одним из приоритетных направлений совершенствования системы управления российской экономикой, особенно на уровне организаций, является выработка основных теоретических и методологических позиций по применению теории менеджмента как науки к практике управления в целях обеспечения конкурентоспособности объектов в условиях рыночных отношений.

Научное содержание теории менеджмента включает совокупность принципов, методов, средств и форм управления организациями, объединенных общей целью повысить организационную эффективность. Предметом изучения менеджмента являются теоретические и практические вопросы функционирования и развития системы управления в различных типах организаций и условия ее эффективной деятельности. Это не механический процесс перенесения зарубежного опыта на российские условия, а творческий поиск новых решений, что предъявляет высокие требования к подготовке линейных и функциональных менеджеров. Поэтому в учебном процессе изучение теории менеджмента является одной из основных задач.

Организация – объект менеджмента, обуславливающий его существование. Сложно переоценить необходимость знаний объекта управления для специалистов в области менеджмента и экономики.

В дисциплине “Теория менеджмента” понятие “организация” рассматривается как сложная открытая система, включающая внутренние переменные, которые влияют на успех функционирования организации.

В любой области, которая имеет дело с развивающимся, живым, и в особенности человеческим, феноменом, нельзя исключить подходы, требующие рассмотрения разногласий и конфликтов. Эффективное достижение поставленных в организации целей предполагает диагностику и управление организационным поведением, что и является практической стороной соответствующей науки. Современный западный менеджмент как наука занимается в значительной степени организационным поведением. Это происходит ввиду относительной исчерпанности потенциала материальных ресурсов в качестве решающего фактора в конкуренции. Средства производства любого уровня доступны любой организации, инновации в науке становятся продукцией массового производства буквально через считанные дни после их изобретения, в то время как изошренность человеческой мысли, потенциал персонала не имеют границ. Этим можно объяснить, что современный менеджмент, призванный обеспечить достижение целей организации (конкурентоспособность, рентабельность, прибыль, развитие и т. п.) путем управления всеми видами ресурсов, уделяет внимание основному из них – людям.

Целью данного учебника является оказание помощи всем заинтересованным лицам в изучении и закреплении знаний курса по теории менеджмента.

## Раздел 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Разгадывая секрет успеха управленцев, стоит смотреть не на решение, а на способ, который позволил к нему прийти.  
Джастин Менкес*

### 1. Методологические основы менеджмента и его место в системе современных научных знаний

#### 1.1. Менеджмент как особый тип научно-практического управления: понятие, значение, определение

Менеджмент определяется как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты создают организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

“**Менеджмент**” (от англ. *management* – управление, руководство, администрация, дирекция, умение владеть) – разработка, создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем. “Менеджмент” по своей сути является аналогом термина “управление”, его синонимом, однако не в полной мере. Термин “управление” намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Сходство понятий “управление” и “менеджмент” технологически проявляется в использовании аналогичных инструментов, в частности методов, принципов, функций, организованных структур и т. д. Тем не менее, их содержание и степень использования в централизованно планируемой и рыночной экономиках различно [54].

Одновременное употребление данных понятий в деловой лексике продиктовано рядом причин. В частности, этим подчеркивается продвижение отечественной экономики по пути рыночных отношений. Это удобно при общении с зарубежными партнерами, поскольку “менеджмент” – слово интернациональное. С учетом изложенного вполне правомерно употреблять понятие “управление” в современных условиях, имея в виду его “рыночное” смысловое содержание.

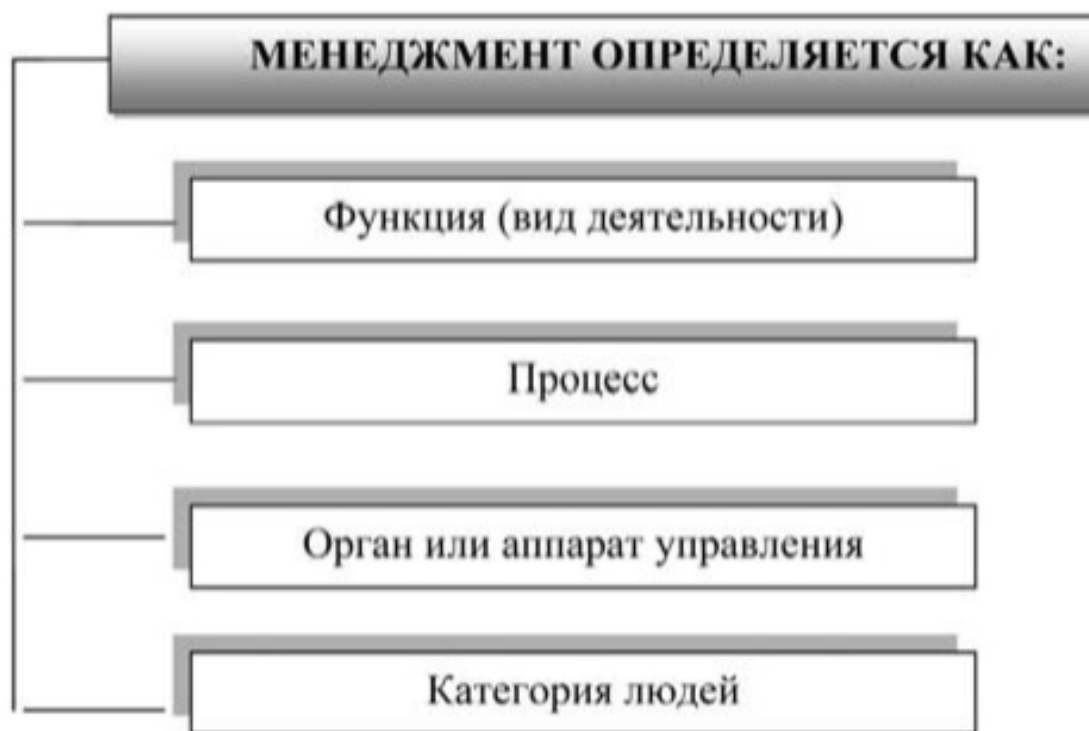
Менеджмент – это понятие, которое может рассматриваться в нескольких ракурсах. С точки зрения теории под менеджментом понимается наука об управлении, с точки зрения прикладной науки – это организация управления фирмой, включающая функции, методы, принципы, структуры управления и др.

Менеджмент – это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий), для достижения целей с максимальной эффективностью. В последние годы растет значимость информационных ресурсов в менеджменте, поэтому приведенное выше определение можно расширить, добавить в перечень ресурсов еще и информационный.

При всей многовариантности характеристик, существующих в научной литературе, в обобщенном виде под менеджментом понимают функцию управления, т. е. вид профессио-

нальной деятельности по управлению людьми в любой отрасли экономики (промышленности, сельском хозяйстве, торговле, строительстве, транспорте, банковской деятельности и т. д.) и в любой сфере деятельности (производстве, сбыте, финансах и др.), если она направлена на получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата [11].

Наиболее часто используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента в литературе [35] представлены на рис. 1.1.



**Рис. 1.1.** Подходы к определению понятия “менеджмент”

Процесс менеджмента предполагает выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, контроля, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджмент – это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Это является основанием для рассмотрения менеджмента как процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных результатов.

Менеджмент – это область науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления. Он составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность управления научными рекомендациями. Наука предложила методологию управления путем анализа содержания работы и определения ее основных компонентов.

Если рассматривать менеджмент как область знаний, как науку, то он представляет собой сумму знаний, накопленную за сотни тысяч лет практики и показанную в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более эффективным и более полезным.

Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации – это сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так внутренней среды. Люди, работающие в организациях и с организациями, – это главнейший фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях.

Умение ставить и реализовывать цели, точно знать, что предстоит сделать и как это сделать наилучшим способом, является искусством. Этим искусством должна обладать определенная категория людей – менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Вследствие этого менеджмент нередко идентифицируется с менеджерами, а также с органами и аппаратом управления. Менеджмент – специфический орган современных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно.

Менеджмент может также рассматриваться как организация управления предприятием, т. е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования. Для достижения конечных результатов каждая организация в своей деятельности преобразует ресурсы, выступающие в виде капитала, сырья, материалов, технологии, информации, живого труда. Для их преобразования необходимо осуществлять различные виды деятельности, т. е. выполнять определенные функции.

Таким образом, менеджмент – это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

- ориентацию организации на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и производство тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, получение оптимальных результатов;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей в зависимости от состояния рынка;
- выявление на рынке в процессе обмена конечных результатов деятельности организации или ее хозяйственно самостоятельных подразделений;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Рассмотрим менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. С этой точки зрения менеджмент является самостоятельным видом профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент объединяет под своим началом труд многих специалистов: экономистов-аналитиков, статистиков, инженеров, психологов, юристов, бухгалтеров и др. В качестве объекта менеджмента выступает хозяйственная деятельность предприятия в целом или ее конкретная сфера (финансы, сбыт и т. д.).

Какой бы характер хозяйственная деятельность ни носила, но если она направлена на получение прибыли или предпринимательского дохода, то можно сказать, что она осуществляется при помощи менеджмента. Таким образом, менеджмент охватывает деятельность предприятий, банков, страховых обществ, гостиниц и целый ряд других хозяйственных организа-

ций, которые выступают в рыночном механизме в качестве самостоятельных экономических субъектов.

Особенности содержания хозяйственной деятельности предприятия определяются сферой его деятельности. Но общим для всех сфер является обеспечение процесса производства необходимыми ресурсами и поддержание его непрерывности. Под воздействием менеджмента находятся такие виды деятельности, как внедрение в производство результатов научных исследований, совершенствование технологического процесса, поддержание необходимого уровня качества продукции, материально-техническое снабжение, учет и отчетность, обеспечение финансовыми ресурсами и кадрами.

Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее как бы пронизывает всю организацию, затрагивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко установить границы деятельности, которая составляет содержание менеджмента, а также достаточно четко определить субъектов управленческой деятельности – менеджеров.

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целей, а включает в себя только те функции и действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т. п. [14].

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности, или доходности в деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования организации исходя из того, что прибыль является не причиной существования организации, а результатом его деятельности, который в конечном итоге определяет рынок. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения в положении на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отрасли или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Следствие этого – постоянное наличие риска. Целью менеджмента в этих условиях является преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем.

Таким образом, к числу основных задач менеджмента можно отнести следующие:

- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников организации путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
- постоянный контроль за эффективностью деятельности организации, координация работы всех ее подразделений; постоянный поиск и освоение новых рынков.
- определение конкретных целей развития организации;
- выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;
- разработка стратегии развития организации – хозяйственных задач и путей их решения;
- выработка системы мероприятий для решения возникающих проблем на различные временные периоды;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля за выполнением поставленных задач.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего все большего объема ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

Несмотря на огромное разнообразие действий и процессов, можно выделить несколько групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и являются объектами управления со стороны менеджмента:

- производство;
- маркетинг;
- финансы;
- работа с кадрами;
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности);
- инновации.

*Управление производством* предполагает, что соответствующие службы менеджмента осуществляют управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде.

Для этого менеджмент осуществляет следующие операции:

- управление разработкой и проектированием продукта;
- выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта;
- управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;
- управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции;
- контроль качества.

*Управление маркетингом* призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями:

- изучение рынка;
- реклама;
- ценообразование;
- создание систем сбыта;
- распределение созданной продукции.
- сбыт.

*Управление финансами* состоит в том, что менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации. Для этого осуществляется:

- составление бюджета и финансового плана;
- формирование денежных ресурсов;
- распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации;
- оценка финансового потенциала организации.

*Управление персоналом* связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Кадровая работа включает в себя следующие элементы:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- компенсация за выполненную работу;
- создание условий на рабочем месте;
- поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

*Управление эккаунтингом* предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, осуществить поиск резервов и ресурсов для улучшения работы и более эффективного использования потенциала организации и выбрать лучшие пути осуществления ее деятельности.

*Управление инновациями* – организация процесса научных и опытно-конструкторских работ и разработок, использование в производстве новой продукции или услуг, новой организации производства и управления.

Данные виды и направления управленческой деятельности реализуются и проявляются в ее функциях.

## 1.2. Предмет и методы изучения менеджмента. Основные задачи менеджмента

Поскольку наука менеджмента изучает отношения и связи людей в процессе управления производством, то она имеет прямое отношение к экономико-организационным и социально-психологическим наукам.

При определении предмета изучения менеджмента исходят из сущности управления как особого вида деятельности, возникающего из необходимости руководства совместным трудом. В процессе управления люди вступают в определенные отношения друг с другом. Поэтому изучать менеджмент – значит изучать прежде всего отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия, выявлять законы формирования отношений управления, с тем чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления. Предметом исследования науки менеджмента являются организационные отношения общественного характера, возникающие в процессе координации производственного или иного комплекса.

Предмет изучения науки менеджмента нельзя сузить указанием на специфический управляемый объект, хотя особенность того или иного объекта учитывается при разработке отдельных вопросов менеджмента.

**Предметом изучения** науки менеджмента являются отношения, которые представляют собой сложный комплекс устойчивых взаимосвязей и взаимодействий людей и коллективов в процессе управленческого воздействия. Эти связи отражают совместный труд участников управления и производства.

**Задачей менеджмента** является выявление закономерностей, разработка принципов и методов целенаправленной организации и координирования деятельности людей для достижения максимального эффекта в процессе производства.

### **Задачи науки менеджмента:**

- раскрыть сущность рассматриваемых явлений;
- открыть законы, управляющие изучаемыми процессами;
- дать системное представление о механизме организации управления.

**Цель науки менеджмента** заключается в формировании оптимального процесса управления.

Сущностью управления является *воздействие*. Научная категория воздействия – перевод системы из одного состояния в другое. Всякая система имеет совокупность внешнего и внутреннего воздействий. Усиление внешнего воздействия на предприятии снижает, ограничивает степень внутреннего воздействия (самоуправления). Грань между внешним и внутренним воздействиями подвижна. Любая система не может быть замкнутой, построенной лишь на самоуправлении. Она всегда подвергается внешнему воздействию других систем.

**Глубина воздействия** определяется силой самого воздействия и восприимчивостью управления, т. е. ее способностью принять воздействие определенной силы, но сила воздействия в свою очередь зависит от восприимчивости управления. Взаимная обусловленность силы воздействия и восприимчивости системы определяет границы ее управляемости.

Перечислим основные **фазы осуществления воздействия** в системе менеджмента:

- установление содержания и цели воздействия;
- комплексная оценка целесообразности и соразмерности воздействия;
- выявление роли каждой частицы управляемой системы в осуществлении поставленной цели, а также компонентов системы, не поддающихся воздействию;
- установление пределов достижимых изменений в соотношениях элементов управляемой системы, возможного направления сдвигов в их соотношениях и определение осуществимого воздействия на систему и его границ;
- разработка направлений, методов и средств воздействия и систем контроля над их реализацией;
- реализация воздействия, проверка и оценка результатов.

**Содержание менеджмента** заключается в том, что в любой системе менеджмента при решении любых задач будут производиться функции управления: планирование, организация, координация, стимулирование и контроль.

**Предметом труда** в менеджменте является информация. Информация как научная категория – сведения, несущие в себе что-то новое. Информация воспринимается в процессе управления только по отклонениям.

**Результатом деятельности** менеджера является принятие управленческих решений для реализации функций управления. Решение как научная категория – выбор оптимального варианта из ряда альтернатив.

Менеджмент является одной из форм отношений в процессе производства и всегда отражает конкретную социально-экономическую обстановку в обществе. Поэтому процессы управления следует рассматривать в конкретно-исторических условиях. Возникновение менеджмента связано с разделением труда, а его необходимость – с применением коллективного труда. Естественно, что вместе с развитием общества, с изменением политических и экономических задач, которые оно решает, будут меняться организационные формы и методы управления. Следовательно, одной из методологических посылок при изучении менеджмента должен быть исторический подход к явлениям.

Менеджмент затрагивает ряд областей жизни и деятельности общества. Естественно, что методологической основой при исследовании и обобщении практики в области менеджмента является комплексный подход к проблемам управления.

Объектом менеджмента являются предприятия и организации, представляющие собой открытые, сложные, вероятностные и динамичные системы. Эти системы включают сложный комплекс технических, экономических, организационных элементов, весьма разнообразных и отличающихся различной мерой подвижности, восприимчивости, отзывчивости к воздействию, оказываемому со стороны управления.

При анализе деятельности отдельных частей и всей системы, а также при проектировании новых моделей управления необходим системный подход к явлениям. Нельзя решать вопросы управления, не учитывая особенностей действия всей системы, ее внутренних частей, ее связи с другими системами в обществе.

Последнее время в процессе изучения менеджмента все больше используется моделирование как метод научного познания. Конечно, не все стороны менеджмента поддаются моделированию, однако для решения многих задач моделирование является действенным методом. Наглядной моделью представления системы менеджмента предприятий и организаций является единство управляющей (субъект) и управляемой (объект) систем. Управление любой

системой может быть рассмотрено в виде **контура управления**, как совокупность двух взаимодействующих подсистем:

- *субъекта управления* (управляющей подсистемы);
- *объекта управления* (управляемой подсистемы) (рис. 1.2).



**Рис. 1.2.** Система управления организации в виде контура управления

Управленческое взаимодействие может только в случае, если объект управления выполняет команды системы управления.

Для этого необходимо:

1) наличие у системы управления *потребности и возможности управлять* объектом управления;

2) наличие у объекта управления *готовности и возможности эти команды выполнять*.

Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали *отношения управления*.

В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. В этом случае для управления наиболее принципиальными являются два типа отношений:

1) *отношения, возникающие при разделении и кооперации труда* в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников;

2) *отношения найма* (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства.

Технический прогресс вооружил менеджмент высокопроизводительной техникой, в частности компьютерами. Это позволило в целях повышения его эффективности широко использовать экономико-математические методы.

Нельзя не отметить и того обстоятельства, что важным методом познания процессов, происходящих в обществе, в коллективе, являются методы социологических исследований,

которые стали широко использоваться в настоящее время при изучении сложных вопросов, затрагивающих общество, коллективы.

Наука менеджмент имеет особенно тесную связь с практикой. Поэтому разработка проблем менеджмента основывается на изучении, систематизации и обобщении прогрессивного опыта. Именно связь с практикой придает научным разработкам по вопросам менеджмента объективность и научный характер. Но есть и другая сторона связи науки менеджмента с практикой. Это построение гипотез и проведение экспериментов в области менеджмента. Метод проверки научных разработок опытом, практикой в процессе управления себя вполне оправдал.

Несомненно, наука менеджмента должна основываться на знании экономических законов общества, закономерностей развития общественного производства, учитывать их действие в процессе управления. Однако наука менеджмент имеет и свои четко очерченные методы и закономерности, ей присущие.

Менеджмент как наука – многоаспектна. Она использует достижения смежных наук, таких как, например, право, история, религия, психология, социология и др. Управление людьми, их общественно-трудовыми отношениями, социально-экономическими процессами особенно сложно и поэтому полностью не может быть оценено только количественно. Оно, скорее, требует качественных оценок. Теория (или методологические основы менеджмента) неразрывно связана с каждым разделом науки. Она формирует концепцию науки, является основой развития всех ее разделов. Главным в *организации менеджмента* являются функции менеджмента и организационные структуры управления.

Менеджмент на всех ступенях иерархической системы имеет единые функции, которыми в том или ином сочетании пользуется любое подразделение управляющей системы. Каждой системе или подсистеме присуще свое соотношение функций, их рациональное расчленение и сочетание.

Наличие достоверной, полной, оперативной и т. п. информации создает объективные условия для эффективного управления. Правильное определение объемов информации и ее качества для каждой ступени управления необходимо для повышения эффективности менеджмента.

**Методы менеджмента** в значительной мере определяют его успех. В процессе управления различаются методы экономического и организационно-распорядительного воздействия, а также социально-психологические методы.

Большое место в процессе управления занимают психологические проблемы: отношения в коллективе, вопросы психологической совместимости его членов. Важно знать основы отношений между личностью и коллективом, между членами коллектива; видеть не только границу, разделяющую психологию труда, инженерную психологию и психологию управления, но и тесную связь между ними.

Все методы и приемы действуют не изолированно, а взаимосвязанно, дополняя друг друга. Все они используются в процессе организации менеджмента и в том или ином сочетании представляют собой механизм для повышения эффективности и результативности менеджмента.

**Решение является результатом процесса управления.** Менеджмент изучает классификацию решений по срокам, направленности; процесс подготовки решений, организацию их выполнения и контроля.

Решить задачи совершенствования управления без современных информационных технологий управления невозможно. Техника управления должна стать адекватной технике производства. Она помогает человеку выбрать в процессе управления наиболее эффективный вариант. Эта техника позволяет оптимизировать управленческие решения, быстро производить отбор необходимой для данного периода информации, требующей внимания управляю-

щей системы. Но техника только помогает решать проблемы управления. Состав и количество техники для данного уровня управления целиком зависят от содержания экономико-организационной модели, от сочетания применяемых методов менеджмента, от рациональности его организации, структуры управления, документооборота, системы решений.

Менеджмент является важнейшей сферой деятельности в обществе, определяет многие стороны его жизни. В силу этого в процессе развития общества вопросы совершенствования менеджмента всегда находятся в центре внимания. Совершенствование управления является объективной необходимостью развития.

### 1.3. Основные принципы и закономерности менеджмента

Действие экономических законов может использоваться посредством применения закономерностей и принципов менеджмента. Главная задача менеджмента состоит в том, чтобы достичь соответствия деятельности людей требованиям объективных законов. Закономерности имеют абстрактный теоретический характер, а принципы управления имеют более конкретизированное экономическое содержание и всегда конкретную политико-организационную целеустремленность. Все принципы в своей совокупности представляют систему, между ними существует определенная связь.

Важнейшая закономерность системы менеджмента – *пропорциональное соотношение ее отдельных частей*. Пропорциональность эта различна в зависимости от условий, в которых действует система менеджмента, и задач, которые она призвана решать. Управление должно учитывать это обстоятельство.

Собственно, в непрерывном сопряжении отдельных частей менеджмента как системы в целях сохранения их необходимой пропорциональности, эффективной соотносительности и состоит процесс управления производством.

Другой существенной закономерностью менеджмента является *эффективное сочетание централизации и децентрализации управления*. Важно эту закономерность учитывать внутри предприятий и организаций, на ее основе на каждой фирме должна быть построена система четкого разделения обязанностей, прав и ответственности, служащая основой формирования комплексной системы менеджмента.

Разнообразие объективных экономических законов и закономерностей обуславливает различие в применении принципов для использования действия этих законов.

Использование принципов менеджмента позволит правильно определять направления повышения эффективности функционирования аппарата управления в целом и отдельных исполнителей.

Современной теорией и практикой выработан комплекс принципов менеджмента, действие которых многообразно и носит многоцелевой характер.

**Принципы менеджмента** – это основные правила деятельности людей, органов, призванных осуществлять управление экономическими и социальными процессами.

Принципы менеджмента – это конкретизация закономерностей. При управлении производством в принципах менеджмента находят свое выражение основные требования, предъявляемые к построению органов управления и методам осуществления функций управления, целесообразный характер взаимоотношений предприятий и организаций с государством, с другими предприятиями и организациями, общественными и политическими организациями. Принцип менеджмента должен отвечать определенным требованиям. Он должен отражать действие законов развития общества и закономерностей управления, соответствовать целям менеджмента, учитывать основные связи, свойства и отношения управления, временные и территориальные аспекты менеджмента и иметь правовое оформление.

Механизм формирования принципов управления представлен на рис. 1.3.



**Рис. 1.3.** Механизм формирования принципов управления

Как видно из схемы, на содержание принципов управления оказывают существенное влияние не только известные современной науке законы управления и накопленный опыт, но и существующие на данный момент времени способы осуществления производственной деятельности, форма собственности на средства производства, а также социокультурные факторы.

Принципы управления представляют собой его основные начала, вытекающие из отношений управления. Они определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления.

Как и управленческие законы, принципы менеджмента можно разделить на три основные группы. К первой группе относятся общие принципы управления, касающиеся системы управления в целом. Ко второй группе – принципы управления, относящиеся к отдельным компонентам системы управления. Принципы, входящие в третью группу, регламентируют порядок и правила управления конкретными видами деятельности или явлениями (в частности, рисками).

Рассмотрим основные принципы менеджмента, к которым относятся принцип демократического централизма, принцип планомерности, принцип морального и материального стимулирования и др.

**Принцип демократического централизма** формируется в связи с использованием действия целого ряда экономических законов.

Этот принцип предполагает:

- коллегиальность и единоначалие;
- участие трудящихся в управлении;
- дисциплину и законность;
- сочетание линейного и функционального управления;
- проверку выполнения работы, контроль и отчетность.

Он находит свое выражение в определении задач, функций и компетенции руководящих органов организации и низовых органов в производстве, а также в определении задач в системе производства.

Усиление централизма осуществляется при одновременном расширении демократических основ хозяйствования производства.

Необходимость централизации диктуется самим развитием производительных сил, сложными процессами специализации и кооперирования производством и управления.

Централизация управления сковывает инициативу на нижних уровнях управления, ведет к экономически необоснованным решениям и тем самым наносит ущерб развитию предприятия. Не менее вредной является также и неограниченная децентрализация.

Демократический централизм как принцип управления раскрывает возможности привлечения персонала к управлению, использования коллективного опыта, учета региональных особенностей. Централизм предполагает развитие не только местных особенностей, но и местной инициативы, разнообразия путей, приемов и средств развития экономики.

С идеей демократического централизма неразрывно связан вопрос единоначалия и коллегиальности.

*Единоначалие*, подчинение коллектива одному руководителю, рассматривается как необходимое условие развития производства.

Во всех случаях беспрекословное подчинение единой воле совершенно необходимо для нормальной работы современных предприятий. Однако единоначалие в руководстве предприятиями должно опираться на привлечение трудящихся к управлению производством. Единоначалие предполагает развитие демократических основ управления.

В развитии демократических основ управления, в организации контроля деятельности аппарата, в привлечении к этому контролю трудящихся гарантия успеха. Одностороннее преувеличение единоначалия, игнорирование коллективного мнения в управлении, администрирование наносят вред системе управления производством.

Демократические основы управления производством иногда отходят на задний план и вытесняются администрированием, основанным на жесткой централизации. Важнейшие хозяйственные решения принимаются фактически единолично, многие формы коллегиальной работы парализованы, сужаются возможности для проявления творческой инициативы коллективов и руководителей. Зачастую органы хозяйственного управления превращаются в инстанции, главным в работе которых является передача сверху вниз всевозможных указаний и распоряжений. Творческое, активное руководство заменяется формально-бюрократическим.

Единоначалие должно сочетаться с *коллегиальностью*. Коллегиальное рассмотрение вопросов означает учет коллективного опыта работников и является гарантией правильного решения этих вопросов, недопущения субъективной односторонности.

Однако значительное расширение коллегиальности может привести к волоките и безответственности. Коллегиальность должна сопровождаться точным установлением личной ответственности каждого лица за определенное дело.

Сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении является важнейшей задачей. Эффективность деятельности отдельных предприятий во многом зависят от того, насколько правильно на практике она решается. Управление предприятием осуществляется на основе единоначалия. Директор организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность.

**Принцип планомерности** устанавливает направления темпов и пропорций развития производства. Планирование производства – одна из основных функций управления. Оно осуществляется на базе экономических законов, научного анализа современного состояния производства, прогнозов потребностей в товарах и услугах, экономических расчетов эффективности технических и организационных мероприятий.

**Принцип морального и материального стимулирования.** Важнейшим фактором, стимулирующим развитие и совершенствование производства, повышающим творческую активность масс, служит сознание каждого работника, что он является равноправным членом коллектива.

Экономические отношения проявляются прежде всего как интересы. Этот принцип находит выражение в осуществлении моральной и материальной заинтересованности индивидуума

и коллектива в результатах их деятельности, в сочетании моральных и материальных стимулов, в повышении активности и эффективности работы индивидуума и всего коллектива.

Система экономического стимулирования представляет собой совокупность планомерно разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, направленных на усиление заинтересованности коллектива.

Экономическое стимулирование базируется на следующих основных принципах:

- взаимосвязь и согласование целей экономического стимулирования с целями предприятий и организаций;
- дифференциация экономического стимулирования в производстве;
- создание предпосылок для обеспечения единства коллективных и личных интересов и единства в воздействии стимулов, гарантирующих непрерывное повышение эффективности производства;
- сочетание экономического стимулирования с моральными стимулами;
- сочетание экономического стимулирования с экономическими санкциями, предусматривающими материальную ответственность предприятий и должностных лиц за ошибки и упущения в работе.

Важнейшим методом экономического стимулирования является материальное стимулирование в соответствии с количеством и качеством труда.

Количественный и качественный вклад каждого работающего устанавливается с помощью нормирования труда, тарифной системы и системы заработной платы. Их совершенствование позволяет усилить личную материальную заинтересованность в результатах труда и за счет этого повысить эффективность общественного производства. Большое значение в практике хозяйствования имеет разработка методов коллективной материальной заинтересованности в результатах совместного труда.

Все рассмотренные принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Каждый из них имеет самостоятельное значение и вместе с тем фактически применяется во взаимодействии с другими принципами. Поэтому при построении процессов управления необходимо комплексно учитывать требования, вытекающие из всех указанных принципов, в их совокупности. Если процесс управления построен на этой основе, то в нем заложены необходимые предпосылки для оптимальной работы аппарата управления при практическом решении любых проблем производства и управления.

## **1.4. Системный подход в изучении менеджмента**

Системный подход входит в состав четырнадцати научных подходов, которые рекомендуется применять при разработке управленческих решений.

Система – это целое, созданное из частей и элементов, взаимодействующих между собой, для целенаправленной деятельности. Среди ее основных признаков следует назвать: множественность элементов, целостность и единство между ними, наличие определенной структуры и т. д. Вместе с тем система имеет свойства, отличные от свойств своих элементов. Всякая система в общем виде имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты (выход) и обратную связь (рис. 1.4).



**Рис. 1.4.** Схема функционирования системы

Управление – это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного состояния или перевода ее в новое состояние. Система управления это:

- механизм такого воздействия;
- совокупность всех элементов, подсистем и их взаимосвязей, а также процессов, обеспечивающих функционирование организации в заданном направлении (рис. 1.5).



**Рис. 1.5.** Схема системы с механизмом управления

При этом любая система управления должна иметь четыре основных элемента:

- выход основной системы;
- воспринимающее устройство, измеряющее и передающее информацию о состоянии выхода;
- канал обратной связи;
- блок управления, сравнивающий фактический и заданный выход и в случае необходимости вырабатывающий управляющее воздействие (рис. 1.6).



**Рис. 1.6.** Схема системы управления организации

Очевидно, что именно система управления организации имеет возможность адекватно реагировать на внешние и внутренние воздействия, что придает организации способность к адаптации в изменяющихся условиях, делает ее саморегулируемой.

Теория менеджмента рассматривает организации как системы двух основных типов: закрытую и открытую.

**Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Такая система обычно характерна: для начального этапа развития рыночных отношений, при незначительной роли государства в их регулировании, при общем невысоком уровне развития экономики в стране.

Рост конкуренции между товаропроизводителями, активная роль государства в развитии рыночных отношений, ряд других факторов, образно говоря, приводят к “раскрытию” замкнутой системы.

**Открытая система** характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают извне. Открытая система должна иметь способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде, чтобы продолжать свое функционирование.

При системном подходе на основе маркетинговых исследований сначала исследуются параметры “выхода”, т. е. товары или услуги, а именно что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие периоды продавать и по какой цене.

Ответы на эти вопросы должны быть четкими и своевременными. На “выходе” в итоге должна быть конкурентоспособная продукция либо услуги. Затем определяют параметры “входа”, т. е. исследуется потребность в ресурсах (материальных, финансовых, трудовых и информационных), которая определяется после детального изучения организационно-технического уровня рассматриваемой системы (уровня техники, технологии, особенности организации производства, труда и управления) и параметров внешней среды (экономической, геополитической, социальной, экологической и др.). И, наконец, не менее важно также исследовать

параметры “процесса”, преобразующего ресурсы в готовую продукцию. На этом этапе в зависимости от объекта исследования рассматривается производственная технология, либо технология менеджмента, а также факторы и пути ее совершенствования.

**Системный подход** – комплексное изучение явления или процесса как единого целого с позиций системного анализа, т. е. уточнение сложной проблемы и ее структуризация в серию задач, решаемых с помощью экономико-математических методов, нахождение критериев их решения, детализация целей, конструирование эффективной организации для достижения целей.

Системный подход строится на основных свойствах системы:

1. *Целостность*. Не элементы составляют целое, а, наоборот, целое порождает при своем разделении элементы системы. Первичность целого – основной постулат теории систем. Целостность систем включает в себя три основных аспекта:

- Отдельные части функционируют совместно, составляя в совокупности процесс функционирования системы как целого.

- Совокупное функционирование разнородных взаимосвязанных компонентов порождает качественно новые функциональные свойства целого, не имеющие аналогов в свойствах его компонентов. Это означает принципиальную несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее компонентов и невыводимость свойств целостной системы из свойств компонентов. Другими словами, целостной системе присуща неаддитивность.

- Единство форм, аспектов деятельности, организационных структур и т. п. в материальной и духовной жизни общества как целого.

2. *Взаимозависимость и взаимодействие системы и внешней среды*. Система формирует и проявляет свои свойства только в процессе взаимодействия с внешней средой. Система реагирует на воздействие внешней среды, развивается под этим воздействием, но при этом сохраняет качественную определенность и свойства, обеспечивающие относительную устойчивость и адаптивность функционирования системы. Без взаимодействия с внешней средой фирма как открытая система не может функционировать. Вместе с тем, чем меньше возмущений во внешней среде, тем устойчивее будет функционировать фирма. Задача менеджера заключается в прогнозировании ситуаций и принятии мер по адаптации параметров системы к факторам внешней среды.

3. *Структурность* – совокупность компонентов системы и их связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы. При исследовании системы структура выступает как способ описания ее организации. При исследовании и проектировании системы проводится ее декомпозиция на компоненты, устанавливаются их функции и связи. Оптимальная структура системы должна иметь минимальное количество компонентов, но вместе с тем они в полной мере должны выполнять заданные функции. Структура должна быть мобильной, т. е. легко приспособляемой (адаптивной) к изменяющимся требованиям и целям. Эволюция структуры системы по содержанию в пространстве и во времени отражает процесс ее развития.

4. *Иерархичность*. Каждый компонент системы может рассматриваться как система (подсистема) более широкой глобальной системы. Например, фирма является подсистемой системы более высокого уровня – корпорации, компании, треста, объединения, отрасли, региона и т. д., которая в свою очередь является подсистемой более крупного объединения, например страны в целом. Страна является подсистемой глобальной системы – мирового сообщества. Если рассматривать отдел как систему, то для него глобальной системой будет фирма, а подсистемами – группы. Технологическое оборудование, находящееся в цехе, является технической системой и одновременно компонентом более широкой для нее социально-экономической системы – цеха. Это свойство систем обязательно следует учитывать при изучении эффективности функционирования любых подразделений фирмы и фирмы в целом.

5. *Непрерывность функционирования и эволюции.* Система существует, пока функционирует. Все процессы в любой системе (социально-экономической, технической, биологической и т. д.) непрерывны и взаимообусловлены. Функционирование компонентов определяет характер функционирования системы как целого, и наоборот. Одновременно система должна быть способной к обучению и развитию.

Источниками эволюции социально-экономических систем являются:

- противоречия в различных сферах деятельности;
- конкуренция;
- многообразие форм и методов функционирования;
- диалектика развития и борьба противоположностей и др.

Каждая фирма, если она хочет успешно конкурировать на рынке, должна изучать параметры перечисленных источников и учитывать их в своей работе. Фирмы, которые не анализируют и не прогнозируют внешние и внутренние источники саморазвития, терпят банкротство. Например, в промышленно развитых странах ежегодно терпят банкротство около 10 % фирм.

6. *Целенаправленность.* Означает обязательность построения дерева целей социально-экономических систем, дерева показателей эффективности технических систем и др. Например, глобальным критерием функционирования фирмы на нулевом уровне дерева целей может быть максимизация прибыли при условии соблюдения законодательных актов, социально-экологических норм и нормативов. Далее с применением методов анализа и синтеза, ранжирования и оптимизации осуществляется декомпозиция целей фирмы до 4–5-го уровня.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.