

**Тема 1**  
**ВВЕДЕНИЕ. ПРЕДМЕТ, МЕТОД И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА»**

**1.1 Управление как потребность и как фактор успеха деятельности,**

**Управление** в широком смысле представляет собой деятельность, направленную на регулирование различных процессов и явлений, протекающих в обществе, технике, природе, с целью снижения их дезорганизации, неопределенности и приведению в оптимальное состояние с учетом целей их развития и изменения среды. Управление нацелено на упорядоченность системы, нормальное функционирование, целостность и развитие. **Управление** можно рассматривать как процесс воздействия субъекта управления на объект управления для получения запланированного результата.

**В теории менеджмента субъектами управления являются** физические и (или) юридические лица, которые используя властные полномочия, организационно-распорядительные, экономические, морально-этические рычаги, воздействуют на объект управления. К субъектам управления относятся руководители, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в организации. А **объектами управления** являются системы и процессы организации, физические и (или) юридические лица. **Таким образом, объектами управления** могут выступать целые отрасли, отдельные стадии воспроизводства (производство, снабжение, сбыт, распределения), системы деятельности предприятия (снабжение, маркетинг), ресурсы предприятия (финансовые, человеческие), характеристики производства (эффективность, мотивация, качество).

**Теория управления** изучает процессы управления в социально-экономических системах, основные аспекты управленческих отношений, механизмы и технологии эффективного управления. **Объектом теории управления** являются управленческие и социальные отношения, которые складываются между организациями, отдельными представителями организаций и учреждений в процессе управленческой деятельности. **Предметом теории управления** могут быть: сущность управленческих отношений как системы взаимодействия людей по поводу организации их совместной жизни; принципы и методы управления; структурные элементы системы управления; механизм управления подсистемами и их регулирование; технологии и методики процесса управления.

**Содержание теории управления** состоит из изучения основных механизмов и методов управленческого воздействия на общество и его отдельные подсистемы, как производственные, так и непроизводственные. **К основным понятиям теории управления относятся:** система и подсистемы управления, субъект, объект и предмет

управления, цели, принципы и методы управления, функции, модели и технологии управления; стили управления; управленческое решение; эффективность управления.

В менеджменте под целью управления понимается желательное состояние объекта управления. Цели менеджмента должны соответствовать требованиям: комплексность, системность, согласованность, гибкость, достижимость, реальность, конкретность, измеримость, проверяемость.

**К типичным целям управления объектами социально-экономической природы относятся:**

**1.Цели поддержания системы в достигнутом ею состоянии** - когда оно удовлетворяет и субъект и объект управления

**2. Стабилизационные, антикризисные цели выхода из кризиса, предотвращения спада,** обеспечения выхода - когда параметры, показатели функционирования системы не удовлетворяют запросам объекта управления и целевым установкам субъекта.

**3.Цели развития системы,** перевода ее в более благоприятное состояние, характеризующее лучшими значениями целевых показателей.

Хозяйственное управление направлено на решения задач:

1) *стратегических* для развития и совершенствования организации в долгосрочном периоде;

2) *оперативных*(тактических) для обеспечения текущей деятельности предприятия; восстановлении равновесия между отдельными ее элементами, в организации деятельности работников по достижению поставленных целей;

Основные принципы управления:

**1.Целенаправленность.** Менеджеры решают конкретные проблемы, стоящие перед хозяйствующим субъектом.

**2.Научность,** поскольку сложным современным хозяйством фирмы практически невозможно управлять на основе интуиции, без тщательной проработки решений.

**3.Специализация в сочетании с универсальностью** - необходим как индивидуальный подход к каждому объекту, субъекту или процессу с учетом его особенностей, но, с другой стороны, управленческие действия должны содержать в себе и универсальные моменты.

**4.Последовательность** - управленческие шаги осуществляются в строго определенном порядке как во времени и в пространстве.

**5.Непрерывность** – связана с соответствующим характером производственных и хозяйственных процессов.

**6.Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления** отдельных элементов предприятия. Руководители нижестоящего уровня должны иметь право конкретизировать общие решения руководства в соответствии с особенностями подразделения, действовать самостоятельно в определенных рамках.

**7.Учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения.**

**8.Обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления,** так как избыток прав приводит к произволу, а недостаток снижает активность и инициативу.

**9.Состязательность участников управления** на основе личной заинтересованности поддерживается с помощью материального поощрения, продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков.

**10. Демократизация управления** - соучастие сотрудников в управлении организацией, выстраивание партнерских отношениях между предпринимателем и работником от широкого участия работников в собственности, прибыли до принятия решений на всех уровнях управления.

#### **Проблемы управления:**

1. Отсутствие новой парадигмы принятия решений. Теория управления использует модели принятия решений, заимствованные из теории принятия решений, теории игр и т.д. За последние 25-30 лет новых моделей принятия решений не появлялось. В то же время, доминирующая в последние годы модель рационального поведения, в соответствии с которой рациональный агент выбирает из допустимого множества альтернативу, максимизирующую его целевую функцию, не позволяет объяснить (или описывает слишком сложным образом) многие наблюдаемые на практике явления и процессы.

2. Необходимость обработки большого объема данных, отсутствие механизмов быстрого извлечения необходимой информации.

**3. Неизбежность и цикличность кризисов.** Чем интенсивнее развивается бизнес, тем больше в корпоративной системе управления накапливается противоречий, которые нередко приходится решать, проходя через кризисную ситуацию. Такая ситуация не дает однозначных вариантов решения и, как правило, формирует сложную организационную структуру своего преодоления.

**4. Работа с последствиями, а не с причинами.** Рассмотрение событий только по факту и в узком контексте, а также недоверие к инициативе и творчеству аналитиков формирует корпоративную систему управления, способную работать только с последствиями, а не с причинами. Минусы такой работы очевидны: в случае беды обычно

изменить что-либо поздно, поскольку негативное событие уже произошло и наступил момент, когда ситуация начинает управлять нами, а не мы ситуацией.

**5. Неполная информация.** Идентификация проблемы с помощью информации, поступающей из множества источников-персоналий, порождает набор вторичных проблем, что объясняется следующим. Поступающие данные в основном уже прошли первичную обработку, что затрудняет объективное диагностирование возможных проблем, передаются не все сведения, чтобы наладить поступление информации, «осевшей» в самих источниках, требуются дополнительные бюрократические усилия. В-третьих, любая фильтрация информации вызывает осознанное или неосознанное стремление подвести решение проблемы под определенный вариант.

6. Эффект информационной слепоты, определяемый как неспособность руководителя идентифицировать существующую проблему при наличии необходимых данных, обусловлен переизбытком материалов для анализа, информация страдает противоречивостью, критически важные сведения порой сложно отделить от второстепенных.

**7. Жесткая специализация** предполагает сужение кругозора исследователя с целью более глубокого погружения в предметную область. Руководителя нужно идентифицировать проблемы и перевести их в ряд задач, имеющих конкретное решение, передать суть проблемы подчиненным и контролировать исполнение задания. Руководитель, находясь во власти своих профессиональных представлений, иногда не может объективно отнестись к проблемам, находящимся вне этой предметной области.

## **1.2 Менеджмент: сущность, виды, подсистемы, уровни и методы**

Определений понятия «менеджмент» в современной экономической науке достаточно много. Например, в Оксфордском словаре *менеджмент* определен как способ или манера обращения в обществе; власть и искусство управления; административные навыки; орган управления, административная единица.

*Менеджмент*, некоторые авторы определяют как науку, вид деятельности, либо процесс, с помощью которого специалисты, руководители (менеджеры) управляют предприятиями, фирмами. Нами *менеджмент* определен как совокупность научных подходов к изучению проблем эффективного управления различными хозяйствующими субъектами в современных условиях развития (общий менеджмент, производственный менеджмент, инновационный менеджмент, организационный менеджмент, финансовый менеджмент, информационный менеджмент, социальный менеджмент, менеджмент персонала и другие направления в управлении объектом – субъектом хозяйствования);

либо рассматриваем менеджмент, как совокупность методов и средств воздействия на управляемую подсистему для достижения целей предприятия, фирмы.

Различают *виды менеджмента*: стратегический, операционный, инновационный, производственный, финансовый, социальный, организационный, информационный, менеджмент персонала, а также менеджмент по сферам и видам деятельности (банковский, гостиничный, страховой, туристический и т.д.).

С точки зрения субъектно-объектной основы управления, руководитель (менеджер) как *субъект управления* умеет анализировать сложившуюся ситуацию, выявить тенденции развития, разработать эффективную стратегию управления и организовать успешную ее реализацию, а также ответственен за результат.

Исполнитель как *объект управления* должен реализовать управленческое решение, принятое руководителем, способствовать достижению целей предприятия, фирмы.

Таким образом, *процесс управления* представляет собой совокупность целенаправленных действий руководителя по разграничению, согласованию и интеграции совместной деятельности сотрудников для достижения определенных целей предприятия, фирмы.

*Цели предприятия (организации)* – это желаемое будущее состояние объекта, для достижения которого необходимо рациональное использование имеющихся ресурсов (трудовых, финансовых, материальных, технологических и информационных).

*Подсистема менеджмента*:

– *целевая подсистема* – определяет, что должно быть на выходе из системы (результаты деятельности в конкретных показателях: объем, ассортимент и качество выпускаемых товаров; объем прибыли; доля на рынке, ресурсосбережение и т.п.).

– *обеспечивающая подсистема* включает методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение различных видов деятельности и выполнение принятых решений.

– *функциональная подсистема* обеспечивает осуществление различных видов деятельности отделов и служб предприятия (организации): планирование деятельности; НИИ и ОКР; организация производства; маркетинг; сервис товаров, регулирование управления и производства и т.д.

– *управляющая подсистема* организует эффективное управление персоналом, своевременное и правильное принятие управленческих решений, оперативное управление их реализацией, исходя из сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде предприятия, компании.

*Уровни управления*: высший, средний и низший.

*Методы управления:* административные, экономические, социально–психологические.

Функции управления – особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческой деятельности.

Функции менеджмента (управления):

1. *Маркетинг* – аналитический и активный аспект в управлении предприятием (анализ рынка и выявление его потребностей; производство необходимых товаров и услуг для их удовлетворения).

2. *Прогнозирование* – определение возможного сценария развития предприятия, компании в условиях меняющейся внешней среды, на основе анализа существующего положения, вероятностных способов достижения поставленных целей.

3. *Планирование* – процесс определения целей, а также средств их достижения по времени, ресурсам, исполнителям.

4. *Организация* – обоснование и выбор элементов управляющей и управляемой систем, установление пространственно – временных и причинно – следственных связей между ними.

5. *Мотивация* – сила, побуждающая личность к действию, создание условий работникам для повышения эффективности их деятельности по достижению целей.

6. *Инновация* – разработка новых направлений деятельности, технологий, товаров и т.п., обеспечивающих конкурентоспособность предприятия, компании.

7. *Анализ и учет* – сбор, обобщение, обработка и использование необходимой информации для обоснования принятия управленческих решений и реализации иных функций управления.

8. *Делегирование* – распределение власти и ответственности среди сотрудников предприятия, компании, повышающее эффективность ее деятельности.

9. *Принятие решений* – акт выбора руководителем одной из многих альтернатив развития предприятия, компании, постоянно повторяющееся целенаправленное воздействие руководителя на процесс управления персоналом.

10. *Контроль* – выявление степени соответствия текущих показателей плановым (установленным) заданиям (нормам, показателям, критериям).

11. *Регулирование (корректирование)* – процесс устранения отклонений в функционировании предприятия, компании от заданных плановых значений (норм) или от естественного хода процесса. Корректировке подлежат все вышеперечисленные функции менеджмента. Руководителю необходимо постоянно осуществлять анализ рынка, корректируя свои действия, исходя из изменений, происходящих на рынке:

совершенствовать маркетинговую деятельность, прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию, инновации, а также совершенствовать систему анализа и учета принятия управленческих решений, контроля и др. Корректировке подлежат и сами корректирующие действия.

### **1.3 Генезис теории управления**

В теории менеджмента существуют следующие *основные школы управления*:

1. *Классическая школа управления (научное, административное управление, бюрократическая организация)*. Рабочий – орудие труда в целях максимизации прибыли.

2. *Доктрина (школа) межличностных отношений*. Учитываются психологические факторы работника, его чувства, эмоции, взаимоотношения с коллективом. В отношении работника как к личности стали видеть резервы роста производительности труда.

3. *Эмпирическая школа управления*. Основывается на опыте и практике управления крупных бизнесменов, менеджеров, получивших высокие результаты в своей деятельности.

4. *Школа социальных систем*. Внимание акцентируется на взаимоотношении личности в коллективе; формирования оптимальных рабочих групп; выявление коммуникации между этническими, психологическими, возрастными, половыми факторами и производительностью труда.

5. *Новая школа управления*. Основывается на математических методах; реализация управления на базе вычислительной техники, компьютерных сетей и т.д.

Классическая (традиционная) школа управления

1. Классическая (традиционная) школа управления: Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, А. Файоль, Ч. Барнард, Л. Урвик, М. Вебер и др.

Основоположником научного менеджмента считается Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856 – 1915 гг.), имевший более 100 изобретений.

*Основные принципы системы научного менеджмента Ф. Тейлора:*

- администрация разрабатывает научный фундамент деятельности предприятия,
- администрация производит тщательный отбор рабочих, тренирует и обучает их,
- администрация осуществляет сотрудничество с работниками,
- устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими.

Анри Файоль (1841 – 1925 гг.), писал: «Управлять – означает предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» и выделил *14 принципов управления*:

- 1) разделение труда,
- 2) власть – ответственность,
- 3) дисциплина,
- 4) единство руководства и единство распорядительства,
- 5) подчинение частных интересов общим,
- 6) вознаграждение персонала,
- 7) централизация,
- 8) иерархия,
- 9) порядок и справедливость,
- 10) постоянство состава персонала,
- 11) инициатива,
- 12) единение персонала (корпоративный дух).

А. Файоль разработал универсальный (функциональный) подход успешного управления организацией. Ученый Л. Урвик выделил принципы построения формальной организации:

1. *Соответствие персонала структуре.* Затем необходимо подбирать специалистов в различные отделы и службы созданной структуры управления организацией *Соответствие структуры выполняемым функциям.* Необходимо сначала определить, что надо делать и какие функции выполнять для достижения целей предприятия, а затем формировать структуру управления.

2. *Создание специального и «генерального» штаба.* Штаб должен разрабатывать рекомендации для руководителя, заниматься подготовкой и передачей приказов руководителя, контролем и оказанием ему помощи в координации усилий штабных специалистов.

3. *Сопоставимость прав и ответственности.* Руководителей следует наделять властью, равной ответственности.

4. *Диапазон контроля* – число лиц, непосредственно подчиняющихся руководителю.

5. *Специализация.* Типы специализации управленческих работников: по признаку цели, операции, типу потребителя или географическому признаку.

6. *Определенность.* Для каждой должности на предприятии должны быть определены права, обязанности, ответственность, взаимоотношения и взаимосвязи с другими лицами.

Таким образом, Л. Урвик уточнил, сформулированные А. Файолем, основные принципы построения формальной организации.

Ученый Макс Вебер определил, что управление, основанное на бюрократическом подходе, осуществляется на основе формализованных рациональных правил, правомерность которых закреплена в законодательных актах страны. На взгляд ученого управление, основанное на *бюрократическом подходе* – это типичный пример легального господства, которое основывается на *принципах*:

- существование определенных служб, строго определенных законами и правилами,
- защита служащих при исполнении ими своих обязанностей,
- иерархия в выполнении функций, четкая административная структура,
- подбор кадров на конкурсной основе,
- регулярная оплата труда служащего,
- право контроля администрации за работой подчиненных,
- возможность продвижения по службе на основе оценки по объективным критериям,
- полное отделение выполняемой функции от личности служащего, никто не может быть собственником своего поста.

*Государственный чиновник, по мнению ученого, должен:*

- быть компетентным,
- быть дисциплинированным,
- соблюдать служебную иерархию,
- заниматься выполнением только служебных обязанностей,
- получать денежное содержание в соответствии с занимаемой должностью,
- продвигаться по службе,
- обладать профессионализмом.

В зависимости от характера власти, которой обладает руководитель, М. Вебер выделил три основных *типа управления*: харизматический, традиционный, идеальный (бюрократический).

*Харизматический тип* основан на влиянии личности руководителя, его способности привлекать сторонников.

*Традиционный тип управления* возникает из харизматического в тех случаях, когда происходит естественная замена лидера и члены предприятия по традиции подчиняются новому руководителю, пришедшему на смену прежнему.

*Идеальный (бюрократический) тип* управления основан на специальном разделении власти, где руководителю принадлежат функции лидера.

## Доктрина (школа) межличностных отношений

Тейлоризм перестал удовлетворять требованиям капитализма того времени, что направило ученых на поиск новых методов повышения эффективности деятельности предприятий. Доктрину (школу) человеческих отношений разработали ученые Мари Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо.

*Менеджмент*, по мнению М. Фоллетт, - основан на обеспечении выполнения работы с помощью других лиц. Проводя экспериментальные исследования по производительности труда в г. Хоторне, Э. Мэйо установил, что хорошо организованное производство и высокая зарплата не всегда приводит к повышению производительности труда. Некоторые личности иногда оказывают на работников более весомое влияние, чем требования руководителя и материальный интерес.

Абрахам Маслоу и его последователи, придерживаются взгляда, когда мотивами поступков персонала являются, главным образом, не экономические интересы, а различные потребности, которые лишь частично и косвенно могут быть удовлетворены при помощи денежных средств.

*Представители школы межличностных отношений:*

- уделяют внимание совершенствованию труда в системе управления;
- отказались от принципа «координации посредством иерархии» (классическая школа), считая, что направление линии власти только сверху вниз не всегда эффективно;
- выдвинули метод «координации посредством комиссий», предполагающий изучение отношений по горизонтали;
- убеждены, что делегирование – это двусторонний процесс, при котором низовые уровни организации делегируют наверх функции административной и координационной деятельности, а верхние слои делегируют вниз право выполнять указанные действия;
- считают, что руководитель должен всесторонне знать подчиненных с тем, чтобы обеспечить надежность выполнения функций и оказывать помощь в их выполнении.

Представитель школы Д. МакГрегор предложил два подхода к организации управления:

- первый, основан на применении «кнута и пряника»,
- второй, – на создании условий стимулирования у работников инициативы, изобретательности и самостоятельности в достижении целей предприятия.

Д. МакГрегор: по мере перехода от принуждения к поощрению инициативы структура организации должна претерпевать изменения в сторону уменьшения жесткости

иерархии.

*Концепция управления с позиции науки о поведении* – Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг.

*Объекты исследования* – аспекты социального взаимодействия, мотивации к труду, характера власти и авторитета, структуры, линии коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа межличностных отношений сосредоточила внимание главным образом на методах налаживания межличностных отношений, а новый подход стремился оказать помощь работнику в осознании своих возможностей.

*Цель школы поведенческих наук* – повышение эффективности предприятия за счет повышения эффективности использования человеческого фактора.

Эмпирическая школа управления

*Эмпирическая школа управления* – П. Дракер, Р. Дэвис, Д. Миллер.

*Главная задача менеджмента* – получение, обработка и анализ собранных данных и разработка рекомендаций управляющим.

*Два направления эмпирической школы:*

- исследования в области практики организации управления,
- разработка теоретических основ современного общества, где нет эксплуатации личности, а все равны и имеют равные возможности в получении и распределении прибыли.

*Направление исследований* – изучение содержания труда и функций руководителей.

*Представители эмпирической школы:*

- акцентируют внимание на профессионализации управления;
- считают, что руководитель должен создать из имеющихся разнородных ресурсов подлинно целое единство, а каждое решение и действие должен ориентировать на долгосрочные перспективы развития предприятия;
- утверждают, что менеджер выполняет *функции, направленные на:* определение целей предприятия и возможных путей их достижения, доведение конкретных задач до его работников;
- уверены, что в основе деятельности предприятия лежит классификация работ и их распределение, создание оптимальной структуры управления, подбор и расстановка кадров;
- используют меры поощрения и принуждения для стимулирования и координации деятельности работников, установления эффективного контроля;
- устанавливают нормы выработки, анализируют и оценивают деятельность

персонала предприятия;

- совершенствуют систему мотивации работников в зависимости от результатов их деятельности;

- считают, что менеджер должен владеть научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами управления;

- акцентируют внимание на взаимосвязи и коммуникациях.

Реализация этих рекомендаций позволила предприятиям успешно конкурировать на рынке.

Школа социальных систем

*Школа социальных систем, яркие представители:* Д. Марч, Г. Саймон и А. Этциони. Центром школы стал Институт Карнеги.

Работник предприятия рассматривается как социально ориентированный и направляемый работник, потребности которого влияют на внутреннюю среду предприятия, которая оказывает обратное влияние на работника.

Школа социальных систем рассматривает личность в социальной группе в сложном комплексе социальных отношений предприятия. Потребности личности и потребности предприятия не всегда совпадают (свойство эмерджентности). Учеными введено понятие иерархии потребностей личности. Достигнув одного уровня потребностей, работник стремится к удовлетворению следующего уровня, выражая свою индивидуальность в условиях полной свободы.

Однако по своей природе предприятие имеет свои цели, нежели потребности индивида, в этом случае потребности конфликтуют. В этом подходе заключается главное различие между школой социальных систем и рассмотренными ранее теориями управления.

Новая школа управления

*Новая школа управления, представлена ученым:* Р. Люсом, Д. Форстером и А. Голдбергом. Для данной школы характерно развитие современных количественных методов, обоснование управленческих решений внедрением аппарата точных наук и компьютеров.

Ранее, исследование операций было направлено на разработку методов количественного анализа конкретной ситуации и задачи. Со временем исследование операций выделилось в самостоятельную науку, которая начала развиваться в двух главных направлениях:

- 1) построение математических моделей развития явлений: управление запасами, распределение ресурсов, массовое обслуживание, замена устаревшего оборудования, выбор

стратегий поведения в условиях неопределенности и др.;

2) изучение систем.

*Теория управленческих решений* (60 –е годы прошлого столетия) занималась:

- методами математического моделирования процессов выработки управленческих решений;

- разработкой алгоритмов получения оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр и др.;

- созданием количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений (моделей воспроизводства в масштабе общества и отдельных компаний, моделей баланса затрат и выпуска продукции, моделей прогнозирования научно – технического и экономического развития).

Учеными сформирован фундаментальный для системы управления вывод – главный потенциал для прогрессивных изменений заложен в самом работнике, в его сознании и культуре. Ученые доказали, что культурные стереотипы поведения личности на предприятии (организации) оказывают прямое воздействие на конечные результаты производственной деятельности.

*Особенности менеджмента конца XX и начала XXI столетия.* Управленческая система развивалась в трех основных направлениях:

- *увеличение «технократизма»* – повышение уровня материально – технической базы современного производства и оказание услуг на новой более высокой технической базе.

- *рост внимания к организационной культуре и к различным формам демократизации управления*, участие в доходах предприятия рядовых работников, в осуществлении ими управленческих функций, участие в собственности (партиципативность).

- *усиление международного характера управления*, которое привело к развитию международного менеджмента. Особое внимание ученых управленческой школы было направлено к определению общих особенностей и выделению специфических, универсальных форм и методов управления и др.

#### **1.4 Закономерности и принципы управления: субъективные и объективные факторы в управлении**

Законы и закономерности устанавливают общие, существенные и необходимые коммуникации между изучаемыми явлениями. Все закономерности управления можно разделить на группы: закономерности, присущие управлению вообще как

целенаправленному воздействию и закономерности менеджмента. Закономерности управления: пропорциональность производства и управления - соотносительность развития основного и вспомогательного производства, как одно из условий высокой производительности труда; единство системы управления производством - устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды; централизация и децентрализация управления - необходимость распределения задач, функций и полномочий, прав и ответственности по уровням иерархии управления; соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем.

Законы управления – устойчивые повторяющиеся взаимосвязи, выражающие наиболее существенные коммуникации и отношения различных сторон управления между собой и элементами внешней среды, когда изменение формы и содержания одной стороны управления вызывает устойчивые и вполне определенные изменения другой. Например, взаимозависимость между организационными формами и методами управления и материально-технической основой управления (средствами управления).

Законы управления включают 3 основные группы (рис.1).

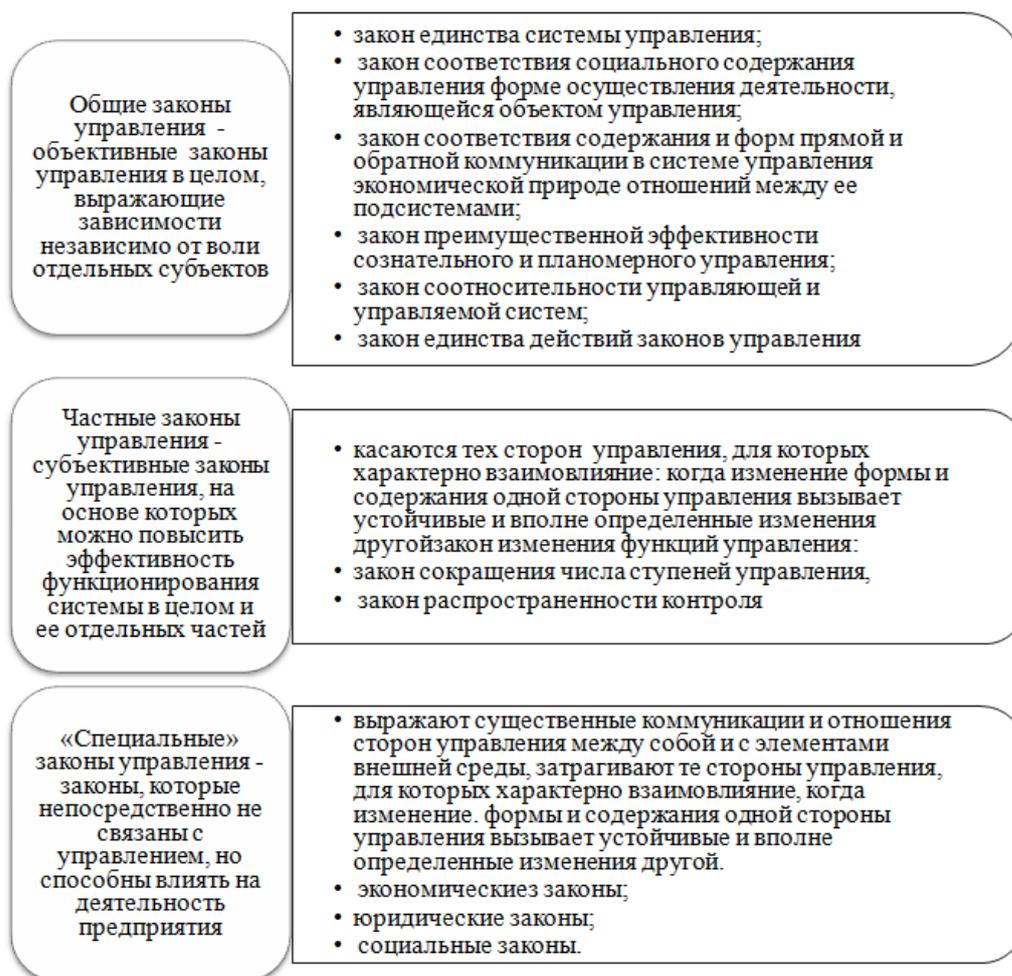


Рис.1. Классификация законов управления

Закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления гласит, что экономические системы с сознательным планомерным управлением эффективнее систем со стихийной регуляцией экономических процессах. Непосредственная связь производства с потреблением (социальный маркетинг), задач управления с интересами работников (социальный менеджмент) создают у трудящихся искреннюю заинтересованность в повышении эффективности работы предприятия.

Целью управления становится достижение в интересах общества наивысшего экономического эффекта при оптимальном использовании ресурсов для более полного удовлетворения растущих материальных и духовных потребностей населения. Планомерность развития, основанная на использовании объективных экономических законов, создает возможность оптимального развития экономики в интересах всего общества.

Закон соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности, являющейся объектом управления, заключается в следующем. Управление имеет две стороны. Это и объективный процесс руководства трудом работников, и отношения сторон в осуществлении конкретных видов деятельности, что означает, что управление является необходимостью, так как работники в контексте совместного труда вынужденно вступают в управленческие отношения, подчиняясь указаниям начальника производственного процесса. Стороны, участвующие в процессе труда, вступают друг с другом в имущественные отношения. Если отношения управления связаны с природой общественного труда и уровнем его кооперации, то характер производственных отношений определяется отношениями собственности конкретной общественной формации.

Согласно закону единства системы управления, деятельность любого предприятия представляет собой единую централизованно управляемую систему. Система разделена на иерархические уровни управления, каждый из которых представляет собой подсистему (или совокупность подсистем) вышестоящей иерархической системы. Иерархическая структура организации составляет основу ее планомерного развития и функционирования.

Закон соотносительности управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления, основан на соответствии сферы управления конкретному виду деятельности. Объект и субъект управления оформлены в определенные системы - управляемую и управляющую. Эти системы представляют собой неотъемлемые составные элементы системы управления. Они находятся в непрерывном взаимодействии (рис.2).



Рис.2. Связи управляющей и управляемой систем

Главная роль принадлежит объекту управления (управляемой системе), изменения в котором определяют содержание и развитие субъекта управления, так как субъект управления приводит в действие производительные силы отдельной организации и общества в целом. Чем выше эффективность управления, тем выше эффективность.

Закон соответствия содержания и форм прямой и обратной коммуникации в системе управления экономической природы отношений между ее подсистемами предусматривает, что управление состоит в подаче сигналов на выполнение соответствующих действий управляемой системой. Сигналы – команды-решения принимаются на основании информации из внешней и внутренней среды организации по каналам коммуникации. Связь между управляющей и управляемой системами может быть прямой и обратной. Прямая связь - сигналы-команды от субъекта к объекту управления. Обратная связь – сигналы-сообщения от управляемой системы к управляющему органу как ее реакция на управляющее воздействие.

Со стороны органа управления управляющее воздействие осуществляется в форме прямых команд субъективного и объективного типа. Но также нужна и обратная связь от управляемого объекта к управляющим органам для контроля системы и учета воздействия на нее внешней среды. Если ее нет, то такая система может выйти из-под контроля и превратиться в неуправляемую.

Закон единства действий законов управления состоит в том, что протекание явлений и процессов управления есть результирующая равно приложенных сил, каждая из которых подчиняется тому или иному закону управления. Законы управления непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами. Эффективность управления зависит от степени активного использования всей системы законов управления в совокупности.

Для того, чтобы наиболее полно использовать действие законов управления, необходимо, с одной стороны, уметь выделить действие каждого закона в отдельности, а с другой - выяснить механизм взаимодействия всех познанных законов, участвующих в данном конкретном управленческом процессе или явлении.

Частными законами управления, относящимися к управленческой подсистеме, законам организации управляемой подсистемы, относятся: закон концентрации функций управления; закон сокращения числа ступеней управления; закон изменения функций управления; закон распространения контроля.

Согласно закону изменения функций управления повышение или понижение уровня управления неизбежно влечет за собой возрастание значения одних функций и убывание значения других. Сущность закона сокращения числа ступеней управления - чем меньше уровней управления в структуре организации, тем эффективнее управление. Закон концентрации функций управления определяет, что управление стремится к концентрации функций на каждой ступени управления, к росту численности управленческого персонала. Согласно закону распространенности контроля есть зависимость между числом подчиненных и возможностями контроля их действий со стороны руководителя.

Специальные законы являются служебными законами управления и связаны со спецификой деятельности организации. Например, для предприятий химической промышленности особенно важны законы химии, без применения которых невозможна разработка и осуществление технологических процессов в этой области. Есть специальные законы управления, которые могут применяться на любых предприятиях независимо от специфики их деятельности или организационно-правовой формы, регламентирующие порядок осуществления любой коммерческой деятельности, регулирующие взаимоотношения хозяйствующих субъектов друг с другом и с органами государственной власти.

Принципы управления - это общие, основополагающие правила и рекомендации, которые должны выполняться на всех уровнях управления. Они переводят на язык практики объективные законы и закономерности, которые существуют и действуют объективно, вне сознания людей, независимо от их воли и желания. Автором первых принципов управления был представитель классической школы управления, француз А. Файоль, который отмечал, что принципами управления надо уметь оперировать. Принципы управления - связующее звено между фундаментальной основой теории управления - законами управления и управленческой практикой (рис.3).

Научность - принцип, который определяет развитие организации, требует построение системы управления и ее деятельности на строго научных основах. Он имеет внутреннюю противоречивость как внутреннюю логику, что создает внутренний импульс развития.

Системность и комплексность предусматривает изучение объекта управления и управляющей системы совместно и нераздельно, должны быть определены цели и критерии для функционирования объекта, проведена структуризация, вскрывающая комплекс вопросов, решение которых обеспечивает соответствие системы управления установленным целям и критериям.

Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений означает всесторонность комплексность разработок решений, учет мнений многих специалистов по различным вопросам. При решении сложных проблем (внедрении новой технологии, автоматизации производства, поиске новых каналов товародвижения и т.п.), высокие результаты достигаются при самом тесном общении и выявлении мнений опытных, квалифицированных рабочих, инженеров, агентов, дилеров, посредников и т.д.

Принцип централизованности и децентрализованности - централизация обеспечивает жесткую координацию звеньев в рамках системы управления. Централизация и децентрализация находятся в единстве и взаимодополняют друг друга. Централизация тем больше, чем выше требовательность к обеспечению единства и внутренней скоординированности, чем больше инвариантность деятельности организации и чем меньше автономность и самостоятельность подразделений. Не может существовать полностью децентрализованная структура - она потеряет свою целостность. Но не может существовать и система управления, полностью лишенная децентрализации, - с потерей автономности она потеряет свою структурность. Децентрализация способствует гибкости, росту адаптивных возможностей системы, позволяет быстро и оперативно реагировать на различные неожиданные изменения ситуации уже на уровне отдельных звеньев.

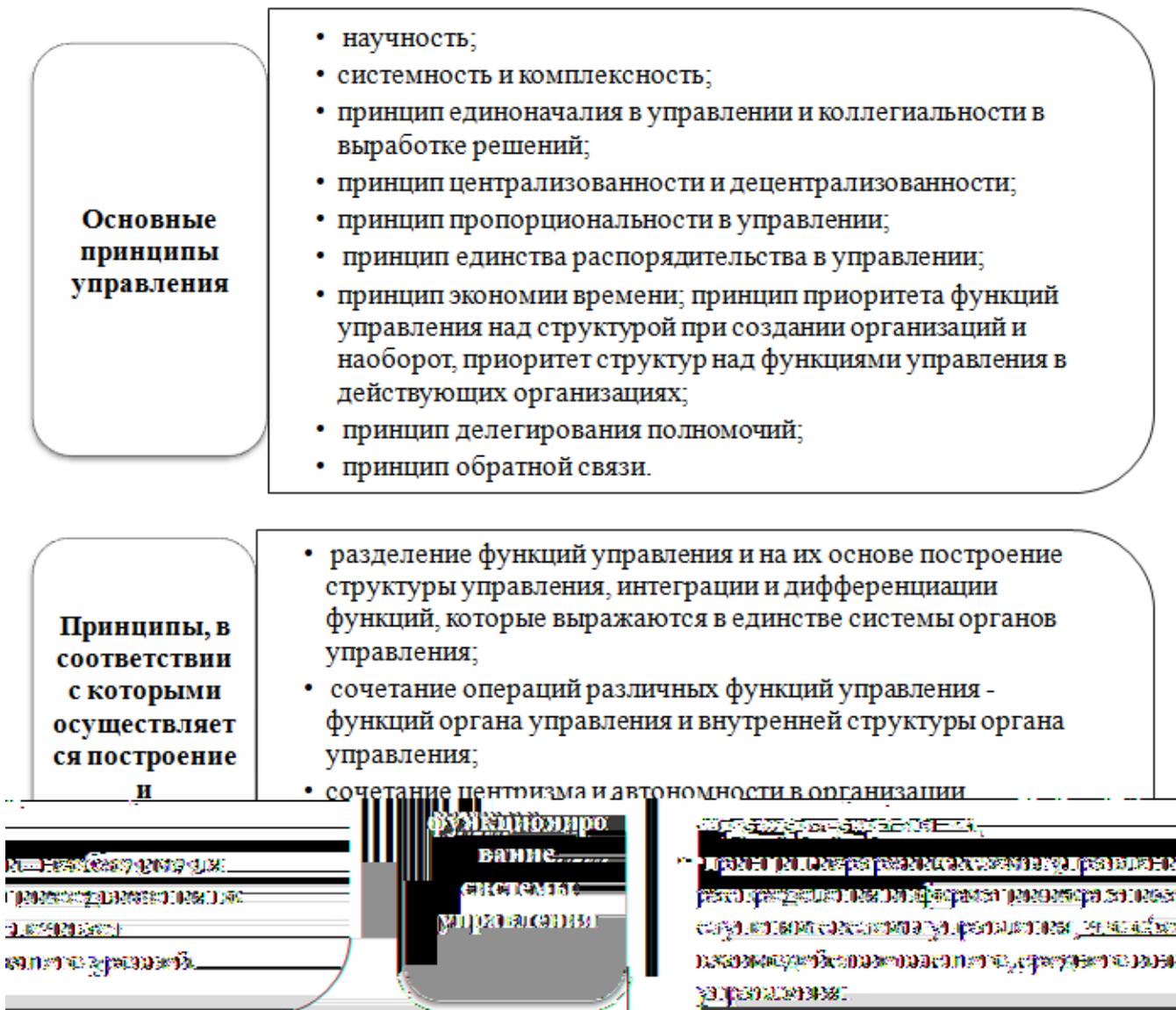


Рис. 3. Принципы управления

Принцип пропорциональности в между подсистемами управления и производства и их взаимодействия отражается в соотносительности управляющей и управляемой частей организации, обеспечении взаимного соответствия между субъектом и объектом управления. Рост и усложнение объекта управления ведет к росту субъекта управляющей подсистемы.

Принцип единства распорядительства в управлении устанавливает четкую персональную закрепленность полномочий распорядительства по каждому конкретному вопросу на каждом уровне и по отношению к каждому объекту управления, подразделению, работнику за руководителем.

Принцип экономии времени требует постоянного уменьшения трудоемкости операций в процессе управления и относится к информационным операциям по подготовке и реализации решений.

Принцип приоритета функций управления над структурой при создании организаций и наоборот, приоритет структур над функциями управления в действующих организациях. Создание новых систем управления осуществляется для реализации определенного набора целей, каждая цель реализуется набором задач, задачи группируются по общности и для них формируется набор функций, производственных и управленческих звеньев и структур. В процессе функционирования организации лишние элементы структуры отмирают, а недостающие появляются, вместе с ними отмирают или появляются новые функции;

Принцип делегирования полномочий; принцип обратной коммуникации. Делегирование полномочий означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации, направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач. Практическая ценность принципа в том, что руководитель освобождает себе время от менее сложных повседневных дел и может сконцентрировать усилия на решении более сложных задач. Роль делегирования полномочий столь велика, что многие склонны рассматривать его как отдельный принцип управления.

Принципы управления становятся основными правилами, в соответствии с которыми осуществляется управленческая деятельность.