

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный
педагогический университет им. К. Д. Ушинского»

**Е.В. Горгола
А.В. Золотарёва
В.А. Кваша**

ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Ярославль
2011

УДК 338.242 (075,8)
ББК 65.9 (2) 21
Г 67

Печатается по решению
редакционно-издательского
совета ЯГПУ
им. К. Д. Ушинского

Рецензенты:

кандидат биологических наук, доцент ЯрГУ им. П.Г. Демидова
И.М. Прохорова,
доктор экономических наук, профессор ЯрГУ им. П.Г. Демидова
Д.С. Вахрушев.

Горгола, Е.В., Золотарёва, А.В., Кваша, В.А.

Г 67 Основы теории менеджмента : учебное пособие / под общей ред.
проф. Е.В. Горголы. – Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2011. – 150 с.
ISBN 978-5-87555-771-2

Учебное пособие посвящено методологическим проблемам курса «Теория менеджмента», ретроспективному анализу процесса эволюции управленческой мысли, обобщению достижений современной управленческой науки и практики. Учебный материал предназначен для студентов, обучающихся по учебному плану подготовки бакалавров по профессионально-образовательной программе «Менеджмент» на I курсе (I семестр) по очной и заочной формам обучения.

Пособие целесообразно использовать также при изучении соответствующих тем по дисциплинам: «Экономическая теория», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Методы принятия управленческих решений», других дисциплин профессионального цикла.

УДК 338.242 (075,8)
ББК 65.9 (2) 21

Авторы:

доктор экон. наук, профессор *Е.В. Горгола*;
доктор пед. наук, профессор *А.В. Золотарева*;
канд. экон. наук, доцент *В.А. Кваша*

ISBN 978-5-87555-771-2

© ФГБОУ ВПО «Ярославский
государственный педагогиче-
ский университет
им. К. Д. Ушинского», 2011
Авторы, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ДИАЛЕКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА, ЕГО МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ	9
1.1. Менеджмент как учебная и научная дисциплина	9
1.2. Управление и менеджмент: соотношение и со- держание понятий.....	11
1.3. Основные категории менеджмента.....	21
1.4. Этапы развития менеджмента.....	25
1.5. Развитие менеджмента в России.....	40
1.6. Системы и методология менеджмента.....	46
1.7. Современные концепции управления.....	65
ГЛАВА 2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИ- ЗАЦИЕЙ	69
2.1. Сущность управления организацией.....	69
2.2. Сущность процесса управления предприятием.....	80
2.3. Управленческие проблемы и решения.....	96
2.4. Принятие рационального решения и его реализа- ция.....	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	129

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	130
ПРИЛОЖЕНИЯ	135

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития российской экономики связан с формированием эффективной социально-ориентированной модели рыночного хозяйства. В результате десятилетий реформ основ конституционного и экономического строя общество вышло из системного кризиса, преодолело тяжелые последствия тоталитаризма и первых непродуманных шагов на пути создания современного динамичного хозяйственного механизма. Наиболее общие, характерные черты российской экономики следующие:

- пока еще низкий уровень жизни большинства населения;
- усиление неравномерности развития территорий;
- крайне низкий уровень капиталовложений, особенно в производственную сферу;
- бюрократические препятствия на пути развития предпринимательства, инициативы и деловой активности граждан;
- сохранение серьезных экономических и социальных рисков;
- отставание в развитии и реформировании социальной сферы, жилищно-коммунального хозяйства;
- продолжающийся отток капиталов из страны, низкая капитализация российского фондового рынка;
- преимущественно рентный, сырьевой, а не производительный характер экономики;
- возрастающая зависимость от процессов глобализации финансово-хозяйственной деятельности;
- сохраняющаяся высокодоходность распределительных и перераспределительных отношений в экономике по сравнению с производственной деятельностью;
- продолжающийся кризис банковской системы; проблемы денежного обращения, связанные с инфляционными ожиданиями;
- сохраняющаяся опасность прогрессирующего экономического отставания.

В ежегодном Послании Президента РФ Федеральному собранию говорится: «Никакая модернизация невозможна без квалифицированных специалистов, талантливых ученых, без качественного образования и постоянного профессионального обуче-

ния»¹. Ключевым вопросом в решении экономических проблем страны, а во многом и политических, является подготовка грамотных управленцев и создание эффективной системы управления народным хозяйством на всех уровнях, адекватной современным представлениям о социальном рыночном хозяйстве. К основным факторам, влияющим на становление новой системы управления, в российской экономике можно отнести:

- формирование рыночного механизма и сочетание его с государственным регулированием;
- изменения в структуре потребностей общества в продукции и услугах, ориентация преимущественно на удовлетворение потребностей в предметах потребления;
- обострение внутренней конкуренции вследствие ограниченности ресурсов и снижения спроса на традиционные отечественные продукты и услуги;
- интернационализация конкуренции и связанная с этим принудительная адаптация к международным стандартам;
- усиление социальных и экологических требований к деятельности организаций и учреждений, ориентация менеджмента на внешние факторы эффективности организаций;
- возрастающая степень комплексности реализуемой продукции и услуг, диверсификация и кооперация организаций;
- профессионализация управленческой деятельности, повышение ее общественной значимости и оценки, стремление к обучению и повышению профессиональной квалификации.

Создаваемая в России система управления может обеспечить эффективность экономического развития при соблюдении двух главных условий. Во-первых, в ней требуется учесть особенности предшествующего развития и современного состояния экономики, менталитет и поведенческие характеристики населения, продолжительность периода преобразований. Во-вторых, в ее основу должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в менеджменте стран с рыночной экономикой.

¹ Бюджетное послание Президента РФ о бюджетной политике в 2011-2013 годах от 29 июня 2010 г., Москва.

Существуют некоторые характерные особенности управления, связанные с российским менталитетом:

- неуважение и несоблюдение собственных законов;
- отношение к собственности по принципу: «Ты здесь хозяин, а не гость, тащи отсюда каждый гвоздь»;
- стремление получить много и сразу, а не заниматься кропотливой работой.

Таким образом, наиболее общие принципы создаваемой в РФ системы управления должны предусматривать:

1) гибкое сочетание методов рыночного регулирования с государственным регулированием социально-экономических процессов;

2) формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых и социально ориентированных систем;

3) самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования;

4) сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики.

Можно выделить четыре основных направления перестройки системы управления:

1) в принципах управления: переход от централизации к децентрализации управления в связи с изменением стратегического курса, но в то же время усиление программно-целевого управления для сосредоточения ресурсов;

2) в аппарате управления: перегруппировка подразделений, изменение их взаимосвязи; реорганизация внутренних структур управления и создание на их базе новых подразделений; создание в аппарате управления все большего числа промежуточных управленческих звеньев – специализированных подразделений;

3) в функциях управления: стратегическое планирование и прогнозирование, опирающееся на разработку долгосрочной экономической и технической политики; усиление контроля за качеством продукции на всех этапах – от разработки конструкции изделия до его выпуска; всемерное повышение уровня экономической эффективности и интенсивности; выпуск продукции в ассортименте, номенклатуре и структуре в установленные и приемлемые для потребителя сроки; повышение эффективности

затрат на проведение маркетинговой деятельности; усиление роли финансового анализа за счет привлечения и использования данных управленческого производственного учета. Вопросы финансового и производственного учета должны быть взаимосвязаны при обосновании бизнес-планов, контроле за их реализацией в системе маркетинга, т.е. в системе управления производством и реализацией продукции, ориентированной на рынок;

4) в хозяйственной деятельности: изменение технологического процесса; применение гибких автоматизированных технологий; широкое использование высокопроизводительного оборудования; создание совместных производственных предприятий, особенно в перспективных отраслях; усиление сотрудничества на международном уровне в области специализации, кооперирования и интеграции; определение потребности в инвестициях, их использование, предполагаемые источники финансирования, пути и сроки возвращения кредитов, возможные риски и вознаграждения, ожидаемые инвесторами.

Особенно важно при этом глубокое изучение методологии современного менеджмента, его теоретических основ, обуславливающих реальную эффективность управленческих воздействий.

ГЛАВА 1. ДИАЛЕКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА, ЕГО МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

1.1. Менеджмент как учебная и научная дисциплина

Менеджмент как учебная дисциплина включается в качестве обязательного федерального компонента в учебные планы по многим экономическим специальностям.

Менеджмент как научная дисциплина относится к системе экономических наук. В рамках этой системы выделяются три группы экономических наук:

1) общие экономические науки, изучающие производственные отношения в общетеоретическом и историческом плане (экономическая теория, экономическая история, история экономических учений);

2) специальные экономические науки, рассматривающие отдельные стороны производства и их существенные черты на различных уровнях экономики (менеджмент, финансы, бухгалтерский учет, экономический анализ, экономика труда и т. д.);

3) отраслевые экономические науки, которые изучают особенности производственных отношений в отдельных отраслях и суботраслях национальной экономики, закономерности и тенденции конкретной отрасли (экономика отрасли, экономика предприятия или фирмы, организация и управление предприятием, а также менеджмент, маркетинг).

Менеджмент следует отнести к специальным и отраслевым экономическим наукам в зависимости от объекта изучения. Например, менеджмент профессионального образования изучает управление производственными отношениями в процессах воспроизводства человеческого капитала, подготовки его интеллектуальной и трудовой составляющих.

В общетеоретическом плане менеджмент выполняет следующие **основные функции** в системе профессионального образования, которые позволяют лучше понять роль этой дисциплины в общей системе экономических дисциплин.

1. Научная функция. Формируя основные понятия и закономерности хозяйственной деятельности в системе профессио-

нального образования, менеджмент позволяет теоретически осмыслить и практически освоить сложные процессы, связанные с подготовкой, распределением и использованием рабочей силы.

2. Познавательная функция. Менеджмент помогает осмыслить закономерности управления экономикой, разобраться в сложных взаимосвязях различных экономических процессов, в сфере подготовки кадров для национального хозяйства.

3. Прогностическая функция. В менеджменте в процессах принятия решений важное значение имеют экономические прогнозы и вероятностные показатели, тенденции и направления научно-технического прогресса, варианты экономического роста и т. д.

4. Практическая функция. Познание закономерности развития экономических процессов в системе профессионального образования, менеджмент определяет пути реализации экономических идей, инновационных технологий в образовании.

Реализация основных функций менеджмента осуществляется в единстве с развитием и использованием экономических, естественных, математических, технических, педагогических, психологических, юридических и социальных дисциплин.

Курс «Менеджмент» – это учебная дисциплина, поэтому к нему неправомерно предъявлять такие же требования, как к соответствующей области экономической науки. Учебный курс включает вопросы, не имеющие прямого отношения к данной науке. В них обычно рассматриваются хозяйственные ситуации для иллюстрации и аргументации теоретических положений. Учебный курс содержит понятийный аппарат и методологию, которые обязательно присутствуют в данной области науки и в учебной дисциплине.

Цель и задачи курса «Менеджмент» – выработка у будущего менеджера конкретных знаний и практических навыков, позволяющих управлять трудовой деятельностью персонала через систему мотивации труда, принимать научно обоснованные управленческие решения, структурировать деятельность других людей, управлять организацией.

1.2. Управление и менеджмент: соотношение и содержание понятий

Независимо от характера господствующих производственных отношений, специфики организации производства, никакая экономическая система не может существовать без управления. К. Маркс в «Капитале» писал: «Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов»⁴.

В самом общем виде можно дать следующее определение системы управления производством.

Управление производством – это целенаправленное воздействие на производство в соответствии с требованиями экономических законов, в интересах хозяйствующих субъектов для достижения поставленных ими целей.

Конечной и главной целью любого производства в его общественном масштабе является создание материальных благ и удовлетворение потребностей людей, а средствами ее достижения являются рост и совершенствование производства, повышение его эффективности, прибыльности, ускорение НТП и т. д. На уровне предприятия (фирмы) конечная цель – это получение дохода, прибыли, а удовлетворение потребностей людей – средство достижения цели.

Конкретно система управления производством состоит из следующих элементов:

– механизм управления (хозяйственный механизм) – включает в себя функциональные блоки управления – планирование, ценообразование, финансово-кредитный механизм и т. д.;

– структура управления – включает систему органов управления, кадры управления, технические средства и т. д.;

– процесс управления – это деятельность всех звеньев управления по достижению поставленных целей с помощью выбранной системы методов управления, в основе этой деятельности лежит процесс принятия и реализации решений.

Управление достигает стоящих перед ним целей применением соответствующих методов, организационных форм, инструментов управления, работой управленческих кадров.

Субъекты и объекты управления. Их иерархия может быть представлена следующим образом: само *производство* как совокупность техники, технологии и материальных ресурсов (вещественный фактор) всегда выступает как объект управления.

Личный фактор – люди, управленческие органы, управленческие кадры могут выступать как субъектами, так и *объектами управления*:

а) органы управления и управленческие кадры по отношению к вещественному фактору и подчиненным трудовым коллективам и работникам являются субъектами управления, последние выступают как объекты;

б) органы управления, руководители по отношению к вышестоящим органам являются объектами управления;

в) работники, участвуя в различных органах производственного самоуправления, могут являться субъектами управления по отношению к вещам и производственным процессам.

Функции управления. Основополагающий элемент системы управления – это сама управленческая деятельность, осуществление различных функций управления. Такими функциями являются:

- сбор, обработка информации и анализ объекта управления;
- выбор стратегии производственной деятельности;
- планирование;
- организация и регулирование;
- учет и контроль.

Реализацию некоторых функций осуществляет общее руководство предприятием. Для осуществления других функций создаются специальные органы управления, которые поэтому и носят название функциональных.

⁴ Маркс К., Энгельс Ф. – М.: Политиздат. – Соч. – 2-е изд. – Т. 23. – С. 342.

Методы управления. Особое место в системе управления занимают методы управления, которые представляют собой способы воздействия на людей в процессе производства для достижения поставленных целей. Методы управления объективно обусловлены существующими в экономике отношениями и являются важнейшим средством реализации объективных законов развития общества. В зависимости от сложившихся в обществе экономических отношений и политической надстройки различают две группы методов управления:

- 1) административные;
- 2) экономические.

Характерными чертами административных методов управления являются:

- управление с помощью отдачи команд и приказов сверху вниз;
- основа управления – плановые задания, которые имеют адресный, директивный характер;
- использование преимущественно натуральных показателей и игнорирование стоимостных, товарно-денежных;
- приоритет общегосударственных интересов перед коллективными и личными и др.

Характерными чертами экономических методов управления являются:

- отсутствие прямой адресности и директивности в руководстве;
- широкое использование косвенных инструментов воздействия на производство;
- использование коллективных и личных материальных интересов;
- опора на товарно-денежные отношения и стоимостные категории.

Категория «управление» неразрывно связана с понятием «менеджмент».

Менеджер – в переводе с английского – управляющий, а менеджмент – искусство управления. Иногда под менеджментом понимают руководство предприятия, фирмы. Но руководство есть и в правительстве, и в армии, и в церкви, но никто и никогда не называет министра, командира полка, настоятеля менед-

жером. Поэтому понятие «менеджмент» применяется только в экономике, когда речь идет об управлении собственностью с целью извлечения прибыли или достижения коммерческих целей. Следовательно, появление менеджмента следует связывать с появлением частной собственности в таких размерах, которые требовали выделения специальных функций для управления ею.

В связи с этим отметим точку зрения, связывающую менеджмент с управленческой деятельностью в условиях развитого товарного производства, т. е. рыночной экономики. Однако большинство современных авторов отмечают идентичность понятий «управление» и «менеджмент» и используют их как взаимозаменяемые термины. Тогда в расширительном толковании категория менеджмент – это область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов. Однако мы считаем, что следует различать понятия: *управление, менеджмент и руководство.*

управление > менеджмент

менеджмент > руководство

Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т. е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

Из приведенных определений следует, что менеджмент можно трактовать как:

- процесс управления хозяйственной деятельностью организации;
- процесс управления производством (продажами) товара или услуги;
- функции управления организацией;
- персонал (аппарат) управления организацией.

Кроме того, если рассматривать менеджмент в аспекте исторического развития человеческого общества в целом, то его следует понимать и как искусство управления, и как науку управления.

Аргументацией в пользу трактования каждой из сторон категории «менеджмент» может служить следующий экскурс в его содержание.

Процессный аспект менеджмента заключается в том, что специально подготовленные люди формируют организацию, ставят перед ней цели и задачи, обеспечивают посредством планирования достижение последних через эффективное управление людьми и ресурсами.

Функциональный аспект менеджмента предполагает в ходе управления выполнение следующих функций: целеполагание, планирование, организовывание, координирование, учет, контроль, анализ. Посредством выполнения этих функций менеджеры обеспечивают условия и организуют эффективное использование труда, производственного аппарата, материальных и финансовых ресурсов организации.

Чтобы обеспечивать условия для эффективного и целенаправленного использования ресурсов организации в процессах производства товара или услуги, осуществления хозяйственной деятельности, необходимы люди, умеющие профессионально управлять организацией и претворяющие это умение на практике. Такие профессионально подготовленные люди, умеющие воздействовать на труд отдельного работника, группы и целой организации, являются менеджментом организации, эту категорию персонала называют менеджерами.

Менеджеры в организации взаимодействуют между собой посредством вертикальных и горизонтальных связей и образуют специфический орган – аппарат управления. Последний является составной частью любой организации, а задача работающих в нем людей состоит в обеспечении эффективности использования всех ресурсов для достижения целей организации.

Менеджмент выступает одновременно и как наука, и как искусство. В предисловии к книге «Основы менеджмента» по этому поводу сказано, что менеджмент – «самостоятельная область знаний, отдельная дисциплина, а точнее – междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать «управленческая

мысль», сочетающая в себе науку, опыт, «ноу-хау», приумножаемые управленческим искусством...»⁵.

В оценке менеджмента как науки аргументами служат следующие соображения: управление – это наука, которая имеет свой предмет, сумму накопленных за тысячелетия человеческих знаний, представленных различными концепциями, теориями, и, как любая другая наука, она имеет свои задачи, принципы и методы их решения.

Как наука менеджмент раскрывает природу управленческого труда, причинно-следственные связи, факторы и условия совместного труда людей; изучает экономические отношения в сфере производства, распределения и обмена материальных и нематериальных благ, базируется на познании и использовании экономических законов и закономерностей.

Понимание менеджмента как искусства основывается на учете особенностей организации, а также специфики каждой человеческой личности, составляющей эту организацию. Любая организация – это сложная, как правило, открытая система, на функционирование которой оказывают влияние множество факторов внешней и внутренней среды. В этих условиях не каждый человек, даже профессионально подготовленный, способен управлять деятельностью других людей (членов коллектива), оперативно принять нужное решение, взять ответственность за это решение и претворить его в жизнь. Именно в этом и заключаются проблемы менеджмента как искусства. Чтобы таких проблем не возникало, менеджер должен опираться на науку и искусство управления, объединив их в единый процесс. В результате этого процесса появляется качественно новый специалист – менеджер, способный соединить в едином действии постоянно пополняемые научные знания и личностные качества, формируемые как природой человека, так и развиваемые практическим опытом, накапливаемыми знаниями.

Мы сделаем попытку дать обобщенное определение понятия «менеджмент», включив в него следующее содержание.

⁵ Армстронг М. Основы менеджмента. – Ростов н/Д: Феникс, 1998.

Менеджмент – это комплексный процесс обеспечения достижения коммерческих целей организации, наиболее эффективного использования факторов производства, находящихся в частной собственности, который основывается на системе принципов, функций, методов и организационной структуре управления, соответствующей условиям развитой рыночной экономики.

«Современный экономический словарь» дает следующие определения термина «менеджмент»: «1) совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента – достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании; 2) руководство предприятия, фирмы, руководящий орган».

Менеджмент как междисциплинарная область человеческой деятельности базируется на нескольких концепциях, что позволяет рассматривать его также в нескольких аспектах:

- управление операциями раскрывает технический аспект менеджмента в организации;
- управление трудовыми операциями – социальный аспект;
- управление маркетингом – рыночный аспект;
- управление коммуникациями – информационный аспект;
- управление собственностью – имущественный аспект.

В организации указанные аспекты менеджмента системно связаны между собой и должны развиваться комплексно. Однако в зависимости от вида деятельности, формы собственности, правовой формы организации акцент в менеджменте может делаться на различные сочетания перечисленных концепций. Всестороннее рассмотрение понятия «менеджмент» позволяет подчеркнуть его неадекватность понятию «управление», что делает невозможным их идентификацию, т.к. объекты управления шире и многообразнее.

Методология – это учение о научном методе познания, принципах и способах организации теоретической и практической деятельности. Научное познание ставит своей целью проникнуть в сущность процессов и явлений в их взаимосвязи, раскрыть и

научиться использовать причины и источники развития этих процессов и явлений.

В менеджменте как науке используются следующие методы научного познания: наблюдение объекта исследования, сбор, обработка и изучение полученной информации об объекте исследования посредством анализа и синтеза, индукции и дедукции, комплексного и системного подходов, разработка гипотез и их проверка, проведение экспериментов, моделирование в логических и математических формах. Эти методы широко применяются и в других гуманитарных, естественных и технических науках.

Наиболее широко в курсе используется метод научной абстракции, т. е. освобождение представлений о предмете и объекте исследования от частного, случайного, нетипичного, кратковременного, единичного и, напротив, нахождение в них существенного, общего, постоянного. Далее начинается движение от общего к частному.

Логика курса должна содержать в себе ответ на вопрос: при каких условиях действительны высказываемые положения? Эти условия всегда характеризуются ограниченностью ресурсов для производства материальных и нематериальных благ, поэтому в процессе изучения курса должен быть получен ответ на следующие вопросы: Что? Как? Для кого?

Следовательно, цель и задачи курса «Менеджмент» состоят в выработке у будущего менеджера конкретных знаний и практических навыков, позволяющих управлять трудовой деятельностью персонала через систему мотивации труда, принимать научно обоснованные управленческие решения, структурировать деятельность других людей, управлять организацией. Знать основные положения и практический инструментарий менеджмента необходимо каждому специалисту.

Базируясь на основных положениях макро- и микроэкономики, кибернетики, психологии, философии и педагогики, курс «Менеджмент» служит основой для изучения ряда прикладных дисциплин, которые являются приложением основных его положений к отдельным элементам и всей системе управления организацией.

Организация представляет собой сложную организационно-производственную систему управления.

Одно из первых определений понятия «система» мы встречаем в работе К. Болдуинга: «Система – это совокупность из двух или более элементов, удовлетворяющих следующим условиям:

- поведение каждого элемента влияет на поведение целого;
- поведение элементов и их воздействие на целое взаимозависимы;
- если существуют подгруппы элементов, то каждая из них влияет на поведение целого и ни одна из них не оказывает такого влияния независимо».

Из этого следует, что «система» представляет собой некое единство, а не простую совокупность составляющих ее частей. По этому поводу Р. Акофф отмечает, что «когда система расчленена, она теряет свои сущностные свойства»⁶.

Основными системными принципами являются:

- *целостность* – несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого;
- *структурность* – возможность описания системы через установление ее структуры, т. е. обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры;
- *взаимозависимость структуры и среды* – система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом активным элементом взаимодействия;
- *иерархичность* – каждый элемент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая система представляет собой один из элементов более широкой, глобальной системы;
- *многозначность описания* каждой системы, которая имеет макроскопическое, микроскопическое, иерархическое, функциональное и процессуальное представление о системе. В связи с этим задача системного подхода – идентифицировать целое,

объяснить поведение и свойства целого с точки зрения его роли и функции.

Система управления организацией с позиции системного подхода может быть определена как:

- 1) *концептуальная*, если она рассматривается как модель системы управления;
- 2) *эмпирическая*, если рассматривается конкретная организация;
- 3) *искусственная*, поскольку она создана и используется людьми;
- 4) *«человеко-машинная»* («человеко-компьютерная»), поскольку в контур управления включена автоматизированная информационная система;
- 5) *замкнутая* или *открытая* в зависимости от решаемых задач и используемой для этого информации – только внутренней или связанной с окружающей средой;
- 6) *временная*, поскольку она периодически подвергается формальным или неформальным изменениям.

Термин **«система»** наиболее часто употребляется в значении интегральной системы. Меньшие системы в рамках такой организации называются подсистемами, а их составляющие – элементами, или компонентами.

Система управления организацией состоит из отдельных подсистем, каждая из которых может быть описана как некоторая система, однако в ней возможно выделить компоненты, которые существуют на самом нижнем уровне иерархии организации. Компоненты системы обладают определенными свойствами или характеристиками. Эти характеристики воздействуют на функционирование организации, ее динамичность, точность, надежность, гибкость и другие параметры, что предопределяет многовариантность построения организации.

Организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Лица, ответственные за принятие решений, – менеджеры и исполнители решений – специалисты-управленцы объединены между собой системами взаимодействия.

⁶ Армстронг М. Основы менеджмента. – Ростов н/Д: Феникс, 1998.

Существуют два типа взаимосвязей: формальные (вертикальные и горизонтальные), отражающие организационную структуру организации, и неформальные (в основном горизонтальные), возникающие на основе реализации интересов между отдельными менеджерами и специалистами.

Тут и возникает проблема менеджмента как искусства, которое, подобно, скажем, медицине или инженерному делу, должно опираться на определенную науку – концепции, теории, принципы, механизмы и методы. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе.

Чтобы люди, работающие в организации, направляли свои усилия на достижение ее целей, менеджеры должны постоянно взаимодействовать с ними и создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников. Связь между научным знанием и искусством удачно выразил профессор Л.И. Евенко, отметив также, что на управленческую мысль влияют достижения многих наук, а эволюция управления в XX в. как раз и состоит в использовании этих достижений для решения главной проблемы – как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы.

1.3. Основные категории менеджмента

Основные категории менеджмента в самом общем виде можно сформулировать следующим образом.

Категории менеджмента – наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

Состав основных категорий менеджмента:

- объекты и субъекты;
- функции;
- виды;
- методы;
- принципы.

Объектом менеджмента, его основополагающей категорией является организация как сознательно координируемое для достижения установленных целей сообщество людей.

Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты организации как объекта управления зависят от ее вида, иерархического уровня и функциональной области деятельности (см. Приложение 1, с. 134, рис. А).

Содержание, формы и методы менеджмента зависят от иерархического уровня его осуществления в организации. Как правило, на предприятии можно выделить **три иерархических уровня менеджмента**: высший, средний и низовой (см. Приложение 1, с. 134, рис. Б).

Субъекты менеджмента, менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Категория «менеджер» распространяется на:

- руководителей организации;
- руководителей структурных звеньев;
- организаторов определенных видов работ (администраторов).

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

По признаку объекта различают общий и функциональный менеджмент.

Общий, или генеральный, менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (профит-центров).

Функциональный, или специальный, менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев, например управление инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т. п.

В любой организации общий и функциональный менеджмент (генералисты и специалисты) существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их соотноше-

ние и сочетание определяют превалирующий тип формальной структуры организации (см. Приложение 1, с. 135, рис. В).

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент (табл. 1.1).

Нормативный менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Оперативный менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного менеджмента

Признаки	Виды менеджмента	
	стратегический	оперативный
Уровень иерархии	Преимущественно высший уровень менеджмента.	Все уровни менеджмента с особым акцентом на средний.
Неопределенность	Высокая степень.	Низкая степень.
Вид проблем	Преимущественно неструктурированные.	В основном хорошо структурированные.
Горизонт времени	Акцент на долгосрочный, частично кратко- и среднесрочный.	Акцент на краткосрочный и среднесрочный.
Потребности в информации	Преимущественно внешняя.	В основном внутренняя.
Альтернативы	Спектр альтернатив широк.	Спектр альтернатив ограничен.

Объем	Концентрируется на важнейших проблемных структурных областях и подразделениях.	Охватывает все направления и структурные единицы предприятия и всех участков.
Степень детализации	Укрупненная проработка.	Детальная проработка.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Различают общие (формирование целей, планирование, организация и контроль), технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирование и мотивация) функции менеджмента.

Методы менеджмента – это система правил и процедур решений различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии. В менеджменте используются как общие методы и приемы (например экспертизы, генерирования идей, оценки управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании и пр.), так и специальные, отражающие специфику определенной сферы (инновационный, финансовый, персональный менеджмент и пр.).

Практика управления и его методический аппарат формировались на протяжении многих веков, однако их систематизация и научные обобщения являются ровесниками XX в.

Фундаментальной основой современного менеджмента является использование научного подхода, системная ориентация управления и моделирование управляемых процессов.

Эффективность менеджмента определяется степенью реализации его принципов.

Принципы менеджмента – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

Важнейшие принципы эффективного менеджмента: целостность, иерархическая упорядоченность, целевая направленность, научная обоснованность и оптимальность, сочетание централизации и децентрализации, демократизация.

Целостность определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы.

Иерархическая упорядоченность регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации.

Целевая направленность постулирует приоритет целевой стратегической ориентации организации и достижение целей как важнейший критерий эффективности менеджмента.

Научная обоснованность и оптимизация формулирует необходимость использования научного подхода, широкой гаммы методов и инструментов для обоснования управленческих решений.

Сочетание централизации и децентрализации устанавливает требование рационального разделения управленческих процедур и решений на основе обоснованного делегирования полномочий и ответственности менеджеров.

Демократизация предполагает использование поведенческих инструментов менеджмента для мотивации продуктивного сотрудничества менеджеров.

1.4. Этапы развития менеджмента

История возникновения и развития менеджмента насчитывает, по крайней мере, семь тысячелетий и пять управленческих революций, радикально менявших роль и значение рассматриваемого феномена в жизни общества. За начало отсчета в литературе принимают зарождение письменности в древнем Шумере, относимое к пятому тысячелетию до нашей эры. Считается, что это революционное достижение в жизни человечества привело к образованию особого слоя жрецов-бизнесменов, связанных с торговыми операциями, ведущих деловую переписку и коммерческие расчеты. Поэтому в литературе по истории ме-

неджмента эта первая управленческая революция характеризуется как «религиозно-коммерческая».

В древнейших обществах – Шумере, Египте и Аккаде – происходила трансформация высшей касты священников в религиозных функционеров. Это удалось сделать благодаря удачно переформулированным религиозным принципам. Известный американский историк менеджмента Ричард Ходжеттс в своей книге «Менеджмент прогресса и практики», изданной в Филадельфии в 1975 г., писал, что если раньше боги требовали человеческих жертв, то позднее, как заявляли жрецы, им стала нужна не человеческая кровь, а символическая жертва, достаточно, если верующие ограничивались подношением денег, скота, масла, ремесленных изделий и т. д.

В результате на свет появился принципиально новый тип деловых людей – еще не коммерческих дельцов или капиталистических предпринимателей, но уже и не религиозных деятелей, чуждых всякой наживы. Собираемая с населения дань под видом отправления религиозного обряда не пропадала даром. Она накапливалась, обменивалась и всячески пускалась в дело. Оборотистые шумерские жрецы вскоре стали богатым и влиятельным классом, хотя это не был еще класс собственников, так как приносимое в жертву принадлежало не людям, а, по сути дела, богам.

Жрецы помимо соблюдения ритуальных почестей заведовали сбором налогов, управляли казной, имущественными делами. Сохранились глиняные таблички, на которых жрецы Шумера аккуратно вели юридические и деловые записи. Шумерские священники прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские расчеты, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции, которые в настоящее время составляют содержание управленческого процесса.

Побочный результат управленческой деятельности жрецов – появление письменности. Запомнить весь объем деловой информации было невозможно, к тому же приходилось выполнять непростые расчеты. Проникновение письменности в народные массы происходило не как благотворительная акция жрецов, а по причинам прагматического характера. Овладение навыками

письменности вызывалось необходимостью отвечать на различные вопросы, официальными приказами, ведением тяжб, расчетом бюджетов.

Таким образом, на первом этапе менеджмент формировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превращаясь в социальный институт и профессиональное занятие.

Вторая управленческая революция связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.), издавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения. Этими законами вводился светский стиль управления, усиливался контроль и ответственность за выполнение работ. Вот почему вторую управленческую революцию считают «светско-административной».

Выдающийся политик и полководец подчинил большую часть Месопотамии и Ассирии. Для управления обширными владениями требовалась эффективная администрация, примеры которой Хаммурапи не смог найти ни у одного из своих предшественников. Главное достоинство последних заключалось в том, что они управляли подданными на основе неписаных законов, народного права и обычаев. Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 285 законов управления государством, – ценный памятник древневосточного права и этап в истории менеджмента.

Уникальное значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, в том, что он давал руководство для администраторов всей империи. Хаммурапи выработал официальный лидерский стиль, постоянно поддерживая образ самого себя как опекуна и защитника людей. Для традиционного метода руководства это было явным нововведением.

Суть данной революции в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении первой формальной системы организации и регулирования отношений людей, зарождения первых ростков лидерского стиля и методов мотивации поведения.

Третья управленческая революция известна как «производственно-строительная», поскольку она была направлена на соедине-

ние государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. Произошла она во времена правления Навуходоносора II (605–562 гг. до н. э.).

Только через тысячу лет после смерти Хаммурапи Вавилон возрождает былую славу и вновь напоминает о себе как о центре развития практики менеджмента. Царь Навуходоносор II являлся автором проектов не только Вавилонской башни и висячих садов Семирамиды, но и системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах. На текстильных фабриках Навуходоносора применялись цветные ярлыки. С их помощью определялась пряжа, поступавшая в производство каждую неделю. Такой метод контроля позволял точно установить, как долго находилась на фабрике та или иная партия сырья.

Если революционные изменения Хаммурапи носили светско-административный характер, то нововведения Навуходоносора – производственно-строительный.

Значительное количество управленческих новаций можно обнаружить в Древнем Риме. Самые знаменитые из них – система территориального управления Диоклетиана (243–316 гг. н. э.) и административная организация Римской католической церкви, использовавшая принципы функционализма уже во втором столетии. И сейчас ее считают наиболее совершенной формальной организацией западного мира. Ее вклад высоко оценивается в таких областях менеджмента, как управление персоналом, система власти и авторитета, специализация функций.

Зарождение капитализма и начало индустриального прогресса европейской цивилизации – главные факторы четвертой управленческой революции XVII–XVIII вв. Ее результатом стало отделение менеджмента от собственности (капитала) и зарождение профессионального управления, бизнес-менеджмента.

Данный этап менеджмента начинается с великой индустриальной революции XVI–XVII вв., которая стимулировала развитие европейского капитализма. Индустриальная революция оказала огромное влияние на теорию и практику управления.

В ходе развития акционерного капитала его владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на увеличение прибыли. Руководитель-

собственник, т. е. капиталист, постепенно был заменен многими акционерами. Появилась новая диверсификационная (распыленная) форма собственности. Вместо единственного собственника стало множество акционеров, т. е. совместных владельцев общего капитала. Вместо единственного руководителя-собственника появилось несколько наемных менеджеров-несобственников.

Новая система отношений собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрирования и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

Администрирование – это формулировка общих целей и политики фирмы, а менеджмент – контроль за их реализацией. Таков первоначальный и узкотехнический смысл менеджмента, демократизация собственности вела к специализации контроля. Прежде собственник контролировал и капитал, и производство. Теперь его заменило сообщество пайщиков, а контроль над производством передан в руки сообщества профессионалов-управляющих.

Рост объемов производства, ускорение темпов оборота капиталов, расширение банковских операций потребовали изменений в стиле и методах управления. Оно требовало специальных знаний, навыков и умений экспертов. Менеджмент стал распадаться на множество подфункций: планирование, закупки, организация производства, сбыт, делопроизводство, статистический анализ производства. Язык догадок и интуиции обрел четкую калькуляционную основу – все переводилось в формулы и на деньги. Возникла современная система бюджета предприятия.

Каждый производственный процесс выделился в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Потребовались координация и контроль за различными видами деятельности, что и привело к созданию системы менеджмента на предприятии: менеджер (координатор) – управляющие отделов. Налицо диалектический процесс. Вначале менеджер и собственник – одно лицо. Затем управление отделяется от капитала и производства, вместо одного капиталиста-менеджера возникают два сообщества: акционеров и наемных руководителей. Менеджеры следят за конкретными функциями: планированием, производст-

вом, снабжением и т. д. Главный управляющий координирует работу специалиста. Вырабатывается система принятия решений, цели политики фирмы, философия управления.

Зарождение менеджмента происходило в частном секторе. Он родился как бизнес-менеджмент. Но проявился менеджмент как серьезная социально-экономическая сила не в мелких, а в крупных компаниях. Благосостояние и государства, и частного сектора все больше зависело от качества управления. Из простых людей менеджмент делал выдающихся личностей.

Пятая управленческая революция (конец XIX – начало XX в.) известна под названием «бюрократической»: ее теоретической платформой послужила концепция «рациональной бюрократии». Ее основные результаты: формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

Современный менеджмент формировался в середине XIX в., когда шли бои между трудом и капиталом. Революция, стачки, локауты потрясали промышленный мир. XX в. уже называют эпохой противоборства индивида и организации. Весь мир стал одной огромной организацией, а главными героями на исторических подмостках являются бюрократы. Идеологическое противоборство принимает черты управленческого. Сейчас не просто капиталист противостоит рабочему, а руководитель – подчиненному.

Буржуазные революции привели к коренным изменениям в менеджменте. Начало этой эпохи – появление капиталиста, конец – появление менеджера. Но промышленная революция и классический капитализм являлись временем буржуа. Менеджер только становился главным действующим лицом. Только эпоха монополистического капитализма привела к созданию класса профессиональных менеджеров и его отделению от класса капиталистов.

В государственном и частном секторах усиливалась роль администрации. Макс Вебер подчеркивал, что она фактически захватила господствующие высоты в общественной жизни и превратилась в самостоятельную социальную силу. Сословная сплоченность бю-

рокрации покоится не только на субъективном ощущении своей принадлежности к данной группе, но и на вполне объективных процессах. В бюрократизированном обществе повышается социальная значимость «чина», своего рода пиетет должности, который защищается административно-правовыми нормами.

В капитализме XX в. собственность теряет индивидуально-частный характер, становясь все больше корпоративно-коллективной. «Люди, господствующие в бюро», монополизируют технику управления и каналы коммуникации. Все чаще они засекречивают информацию под предлогом «служебной тайны», создают такие механизмы поддержания иерархической структуры, которые исключают конкуренцию, выборы и оценку работников по деловым качествам. Бюрократия исключает возможность непосредственного участия всех или большинства членов организации. Она считает только себя компетентной в таких действиях, полагая, что управление – функция профессионалов. Чиновники – это те, кто прошел специальную подготовку и постоянно занимается управлением.

Усложнение управления общественным производством приводит к монопольному захвату его ключевых функций закрытой «статусной группой», имеющей свою идеологию и систему ценностей. Происходит тотальная бюрократизация управленческого аппарата, бюрократия превращается в господствующий элемент социальной структуры, в такой нежизнеспособный элемент, который практически не поддается уничтожению. Из всего многообразия социальных действий на производстве единственно рациональными и законными признаются те из них, которые осуществляются самой бюрократией или служат поддержанию ее статус-кво.

Несмотря на огромное значение революционных преобразований, развитие менеджмента – это в основном эволюционный процесс. Он характеризуется непрерывностью, отражая континуум изменений, происходящих в экономике, во всей системе социально-экономических отношений.

Попытки научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки управления относятся к концу прошлого – началу текущего столетия. Несомненно, они были ответом на

потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки значительной емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Основателем школы научного менеджмента выступил Ф.У. Тейлор, центром учения которого стали четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- аналогичный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты труда между менеджерами и рабочими.

Другой известный специалист в области менеджмента, А. Файоль, предложил формализованное описание работы управляющих, выделив характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организовывание, руководство, координацию и контроль.

Им были сформулированы принципы менеджмента, которыми предлагалось пользоваться при решении управленческих проблем и функций менеджмента. А. Файоль считается основателем классической административной школы управления.

Во второй половине XX в. был продолжен революционный научно-технический переворот, осуществлены невиданные достижения практически во всех областях науки, техники, технологии и связанной с ними производственной деятельности. Сделанный качественный скачок во многом обязан информации в самом широком ее смысле: научным открытиям и технико-технологическим разработкам, использованию информации в управлении машинами и социально-экономическими системами. Если к 1800 г. сумма накопленной в мире информации удваивалась каждые 50 лет, то в наше время это удвоение происходит

всего за 2–3 года. Как писал «отец кибернетики» Норберт Винер, «век энергетики сменился веком информации».

Известным русским ученым А.А. Богдановым были введены и обоснованы понятия «управляющая и управляемая системы», «обратная связь» и другие, без которых немислима современная наука управления. В своих работах Богданов предвосхитил многие идеи современной общей теории систем, одним из авторов которой является Людвиг Берталанфи (1901–1972).

В соответствии с современными взглядами сложная система («большая система») характеризуется следующими признаками:

- 1) единой целью деятельности;
- 2) несколькими уровнями управления;
- 3) несколькими подчиненными подсистемами, каждая из которых имеет свою цель, подчиненную общей цели системы;
- 4) множеством связей между подсистемами и внутри них;
- 5) комплексным составом входящих в сложную систему элементов: людей, машин, природной среды;
- 6) устойчивостью к воздействиям внешних и внутренних возмущающих факторов и наличием самоорганизации.

Признаками подсистем, в свою очередь, служат:

- наличие целей деятельности, подчиненных общей цели сложной системы;
- наличие комплекса элементов, входящих в сложную систему;
- наличие собственной системы управления – части управления сложной системы.

В середине XX в. трудами ученых разных стран была создана особая наука об управлении (целенаправленном воздействии) сложными системами разной природы – кибернетика. Выдающуюся роль в ее становлении сыграли американский математик Н. Винер, советские академики А.И. Берг, А.Н. Колмогоров, В.М. Глушков и другие. Главная заслуга кибернетики – раскрытие неразрывной связи управления с процессами целенаправленной переработки информации. Были даны следующие определения: «Кибернетика – это наука об общих законах преобразования информации в сложных управляющих системах» (В.М. Глушков); «Кибернетика – наука о способах восприятия, хранения, переработки и использования информации» (А.Н. Колмого-

ров); «Кибернетика – наука о целесообразном и оптимальном управлении сложными системами» (А.И. Берг).

Кибернетика стимулировала широкое внедрение в управление сложными системами, в том числе и производственными, электронной вычислительной техники, послужила теоретической основой их работы. Благодаря кибернетике процессы, связанные с получением и переработкой информации, заняли на производстве ведущее место наряду с процессами переработки материалов и энергии. Управление становилось все более точным делом, его результаты начали ощущаться конкретно в цифрах выполнения плана, роста прибыли и заработной платы.

Вместе с тем проявились и отрицательные моменты. Сложные «кибернетические построения» зачастую удручали своей абстрактностью, были оторваны от реальной жизни. Не получая от ученых внятных ответов, многие руководители стали действовать интуитивно, путем проб и ошибок, исходя из своего опыта. Сложился эмпирический, идущий от практики подход к управлению. В основе этого подхода (его называют «эмпирической школой управления») лежит верная мысль о том, что управленческая деятельность – это особая профессия. Главная идея «эмпириков» заключается в том, что создавать из себя руководителя нужно самостоятельно, обогащаясь собственным и собирательным опытом.

Были сформулированы функции руководителя:

- 1) целевое планирование: определение целей предприятия и путей их достижения, постановка задач перед работниками для их реализации;
- 2) организация труда: упорядочение, распределение работ, создание организационной структуры управления;
- 3) стимулирование труда: выявление побудительных мотивов, связи стимулов с результатами работы;
- 4) анализ деятельности: нормирование труда, оценка работы людей;
- 5) обеспечение профессионального роста всех работающих на предприятии.

В качестве примера эмпирического управления можно привести «оригинальные принципы управления», разработанные

генеральным директором Ленинградского станкостроительного объединения (с 1964 по 1974 гг.) Г.А. Кулагиным и изложенные в его книге «Директорские будни»:

1) нельзя строить организационную структуру предприятия применительно к способностям наличных людей, наоборот, надо подстраивать людей к разработанной оптимальной организационной структуре;

2) каждое лицо должно отчитываться не более, чем перед одним начальником и получать приказы только от него;

3) все регулярно повторяющиеся действия должны быть твердо распределены между работниками аппарата и не должны дублироваться;

4) не следует пытаться дать в должностной инструкции подробный и совершенно исчерпывающий перечень конкретных обязанностей;

5) число лиц или подразделений, подчиняемых одному начальнику, должно быть строго ограничено;

6) число уровней – ступеней – в организационной структуре предприятия должно быть ограничено;

7) передача высшими начальниками полномочий и ответственности за решение повторяющихся вопросов своим подчиненным (делегирование полномочий);

8) неперемное условие успешного развития производства – высокая активность людей труда.

Одним из направлений, возникших в рамках эмпирической школы, является «**ситуационный подход**» к управлению, который включает ряд этапов:

– постановку диагноза ситуации, в котором должны быть определены главные проблемы предприятия, сформулированы управленческие цели и намечены принципиальные пути (направления) их достижения;

– изучение характеристики ситуации и выделение тех факторов, которые влияют на принятие решений;

– разработку альтернативных (исключающих друг друга) решений;

– оценку каждой альтернативы и выбор той, которая приводит к наилучшему результату;

– выработку конкретного плана действий в соответствии с выбранной альтернативой.

Новые веяния в науке управления свелись, естественно, не только к эмпирическим и количественным методам. При всей важности этих направлений основные объекты руководителей были связаны с человеком, с отношениями между людьми в процессе производства. Поэтому для решения управленческих задач все больше стали привлекаться достижения наук, изучающих человека и общество: психологию и социологию. Сложился **социально-психологический подход** к управлению.

В 1941 г. Дж. Бёрнхем пишет книгу «Менеджерская революция», основная идея которой заключается в том, что сейчас класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. По существу его идеи заключаются в том, что вместо бюрократии господствующей силой провозглашаются менеджеры. Он считает, что капиталист-собственник перестал быть необходимым для нормального функционирования производства, что менеджеры – такой же социальный класс, как бюрократы или буржуазия. Собственность, полагает Бёрнхем, это не просто капитал или овеществленный труд, а прежде всего контроль. Если нет контроля, то нет и собственности. Но контроль находится теперь в руках менеджеров, а собственности, в прежнем ее понимании, не существует.

Подобный тезис ранее провозглашался А. Берлом и Г. Минсом, став источником теории менеджерского капитализма. В подтверждение постулата, что разложение атома собственности разрушает тот фундамент, на котором строился экономический порядок последних трех веков, они привели следующие данные: около 65% крупнейших корпораций США контролируются или менеджментом, или с помощью особого механизма, который включает небольшую группу (меньшинство) акционеров.

Эмпирические данные Берла и Минса стали источником значительного числа теоретических обобщений при изучении отделения собственности от контроля. Наиболее полное выражение идея менеджерской революции получила у Бёрнхема, введшего сам термин «менеджерская революция» (МР): если собственность означает контроль, то их разделение означает исчезнове-

ние собственности как социального явления, имеющего самостоятельное существование.

В 1961 г. Д. Белл заявил, что частную собственность в США следует считать фикцией. Мысли об особой роли управляющих в корпорации менеджмента в обществе высказал в своей книге «Концепция корпорации» (1946) ведущий теоретик менеджмента П. Друкер, исследовавший крупнейшую корпорацию «Дженерал моторс».

Диалектика идей о менеджерской революции такова: в 1953 г. П. Сорокин заявил о трансформации капиталистического класса в менеджерский, а Т. Парсонс – о переходе контроля над производством, принадлежавшего когда-то семьям-собственникам корпораций, к управленческому и техническому персоналу. В 1958 г. Д. Белл ввел термин «молчаливая революция» и дал ей свою интерпретацию. В 1959 г. Р. Дарендорф отмечал, что законная собственность и формальный контроль отныне разделены окончательно и поэтому традиционная буржуазная теория классов потеряла какую-либо аналитическую ценность. В 1960-е гг. поток литературы о МР увеличивается, появляются работы Р. Симеона, Г. Ленского, А. Гидденса, И. Шумпетера, Р. Самуэльсона, Н. Смелсера. Дж. Гэлбрейт в своей книге «Новое индустриальное общество» подчеркивал, что профессиональный менеджмент в больших корпорациях становится непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство.

Но уже в 1970–1980-е гг. акценты в оценке роли менеджмента стали меняться. Как считал П. Друкер, в 1970-е гг. менеджмент-бум заканчивается. Растет недоверие к официальной доктрине МР, которую считают уже чисто идеологическим или философским явлением. Идея менеджерской революции стала отражать скорее символ веры управляющих.

Проблема соотношения функций собственности и менеджмента остро встает и в российской экономике в условиях приватизации. Развитие многообразных форм собственности требует использования новых методов хозяйствования, качественно иной системы управления, основанной на свободе экономической деятельности.

Социально-психологическим методам управления во многом обязана своими успехами в 1970–1980-х гг. японская промышленность, они лежат в основе «японского экономического чуда». Исходным моментом системы управления на современных японских предприятиях является тщательное изучение мотивов трудовой деятельности всех работающих, создание таких условий, при которых каждый заинтересован в конечном результате работы предприятия, в первую очередь – в качестве продукции. Отсюда практика пожизненного найма рабочих на ряде заводов, участие персонала в прибылях предприятия, личная ответственность за качество продукции, продуманная система материального и морального стимулирования, включающая не только зарплату, но и получение жилья, определение размера пенсии и т. д.

В сфере управления произошли кардинальные изменения. Сейчас все больше говорят о «революционном перевороте» в менеджменте. Его основные черты можно выразить так:

- широкое вовлечение в процесс управления всех работников;
- первостепенное внимание к конечной цели производства и целевому управлению;
- выдвижение на первое место управления качеством продукции;
- использование социально-психологических методов управления;
- изучение мотивов трудовой деятельности, человеческих интересов;
- широкое применение достижений точных наук, повышение роли информационных процессов;
- обязательная подготовка и переподготовка управляющих.

Использование системного подхода к управлению позволяет добиваться высоких результатов в производственной и коммерческой деятельности. Об этом свидетельствует опыт лучших менеджеров, что в итоге и выделяет предпринимательский талант как важнейший фактор производства.

Таким образом, в XX в. научные разработки в области управления развивались по пяти направлениям. Такая многосторонность отвечала новым потребностям послевоенной экономики, в которой начали активно формироваться рыночно-предпринимательские структуры. Развитие производства в сфере потребительских товаров и услуг привело к невиданному ранее росту числа средних и малых организаций, которые ориентировались на небольшие

рынки и потребителей со специализированными запросами. Новые предприятия столкнулись с миром сложнейших взаимосвязей и зависимостей, а также с менеджментом, который был полностью монополизирован крупными корпорациями.

Именно с учетом потребностей последних и проводились научные исследования и разработки в рамках школ «научного менеджмента», «классической» (о них выше упоминалось), «человеческих отношений» и «поведенческих наук», а также в русле «количественного подхода» (последний позволил решать задачи оптимизации использования ресурсов, сконцентрированных в крупнейших предприятиях).

Новым же организациям нужны были такие системы управления, которые учитывают динамизм внешней среды и создают возможность быстро и гибко приспосабливаться к ее изменениям. Потребность в новых подходах к менеджменту испытывали и многие крупные корпорации, конкуренция между которыми в послевоенный период стала еще более ожесточенной и разрушительной. Им требовались методы, которые, с одной стороны, позволяли бы оптимизировать принимаемые решения, а с другой – помогали сохранять организационные отношения между всеми составными частями корпораций. В известной мере этим потребностям удовлетворяли новые разработки, базирующиеся на системном и ситуационном подходах.

Системный подход, как явствует из его названия, ставит в центр внимания управленцев систему как целостное образование, ее цели, внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на ее функционирование. Ситуационный же подход исходит из того, что решение управленческих проблем должно опираться на изучение и учет конкретного набора условий и факторов, воздействующих на работу организации в тот или иной период времени (см. Приложение 1, с. 135, рис. Г).

Научный фундамент менеджмента продолжает пополняться новыми знаниями. Примерно с середины 1980-х гг. в центре внимания оказались проблемы культуры организации и инновационного менеджмента, а в 1990-е гг. на первое место вышли разработки по лидерству, с которым современные организации связывают надежды на будущее. Особое значение придается и

исследованиям в области поведенческих наук, изучающих пути активизации поведения людей в организациях.

1.5. Развитие менеджмента в России

Начало развития менеджмента в России было положено в XVII в., когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств. Произошло объединение раздробленных региональных рынков в единый общенациональный рынок.

В развитии системы государственного управления важную роль сыграл А.Л. Ордин-Нащокин (1605–1680), сделавший попытку введения городского самоуправления в западных приграничных городах России. Таким образом, А.Л. Ордин-Нащокин считается одним из первых русских управленцев, поставивших вопрос о развитии не только стратегического, но и тактического (на микроуровне) менеджмента.

Особую эпоху в развитии российского менеджмента составляют петровские реформы по совершенствованию управления экономикой. Круг управленческих действий Петра I весьма широк – от изменения летоисчисления до создания нового государственного управленческого аппарата. Можно выделить следующие преобразования в центральном и местном управлении:

- развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств;
- содействие развитию сельского хозяйства;
- укрепление финансовой системы;
- активизация развития внешней и внутренней торговли.

Законодательные акты Петра I – указы, регламенты, инструкции и контроль за их исполнением – регулировали различные сферы деятельности государства, по сути, это был государственный менеджмент.

Заслуживают внимания и управленческие идеи И.Т. Посошкова (1652–1726). К его оригинальным идеям следует отнести разделение богатства на вещественное и невещественное. Под первым он подразумевал богатство государства (казны) и народа, под вторым – эффективное управление страной и наличие справедливых законов. Принципы И.Т. Посошкова об улучшении управления экономикой основывались на решающей роли

государства в руководстве хозяйственными процессами. Он был сторонником строгой регламентации хозяйственной жизни.

Первая четверть XVIII в. была периодом петровского реформирования управления экономикой как на макро-, так и на микроуровне. Созданная Петром I система управления имела необратимый характер.

Идеи государственного управления нашли свое отражение в трудах А.П. Вольтерского (1689–1740). Последовательным идеологом крепостничества был В.Н. Татищев (1686–1750). В области управления хозяйственными делами России В.Н. Татищев особое значение придавал управлению финансовой политикой. Он считал, что государство обязано не наблюдать за хозяйственными процессами, а активно регулировать их в интересах России.

Во второй половине XVIII в. управленческая мысль развивалась в духе реформ Екатерины II. В целях совершенствования управления экономикой России по указанию Екатерины II было издано «Учреждение для управления губерний Российской империи».

К началу XIX в. невозможность управления Государством Российским старыми методами, необходимость преобразований осознавались высшей властью.

Основные преобразования управления экономикой в начале XIX в. произошли в период царствования Александра I. В 1801 г. был издан манифест об учреждении министерств, которые были построены на началах личной власти и ответственности.

Особую роль в развитии менеджмента в России сыграл М.М. Сперанский (1772–1839). Цель преобразований он видел в придании самодержавию внешней формы конституционной монархии, опирающейся на силу закона. Систему власти М.М. Сперанский предложил разделить на три части: законодательную, исполнительную и судебную, т. е. законодательные вопросы должны были находиться в ведении Государственной думы, суда – в ведении Сената, управления государством – в ведении министерств, ответственных перед Думой.

В 1864 г. Александр II утвердил «Положение о губернских и уездных земских учреждениях», которым утверждалось всеобщее самоуправление.

В начале XX в. управленческие преобразования осуществлялись под руководством таких личностей, как С.Ю. Витте (1849–1915) и А.С. Столыпин (1862–1911).

Программа реформ А.С. Столыпина затрагивала все отрасли государственного управления и была рассчитана по замыслу ее автора на 20 лет. Речь в основном шла о децентрализации управления Россией.

Советский менеджмент начинает отсчет с 7 ноября 1917 г. В поисках некапиталистических форм управления на микро- и макроуровнях Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер, основными из которых были следующие:

- введение рабочего контроля;
- создание Высшего совета народного хозяйства;
- образование местных органов экономического управления.

Период «военного коммунизма» характеризуется директивно-командными методами управления сверху донизу. В период новой экономической политики с позиции управления выделялось три уровня – высший, средний и низший.

Идеи научного управления применительно к социалистической системе хозяйствования развивали А.А. Богданов, И.А. Витке, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович и многие другие ученые и практики.

Работы в области научной организации труда (НОТ) и управления резко интенсифицировались после перехода от политики «военного коммунизма» к новой экономической политике. В это время создается большое количество научно-исследовательских институтов и лабораторий по НОТ при различных ведомствах (образуются подразделения по НОТ и на предприятиях). Наряду с разработкой систематизированных концепций в области организации труда и управления они осуществляли и рационализаторскую деятельность, практически внедряя свои рекомендации на фабриках и в учреждениях.

Одна из важнейших разработок этого периода – обоснование принципов управления, учитывающих такие особенности социалистической системы хозяйствования, как централизация и прямое управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий со стороны государственных органов. С учетом этих принципов разрабатывались теория и методология управления социалистическими предприятиями.

В январе 1921 г. в Москве состоялась I Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства. На конференции, в частности, был поставлен вопрос о необходимости подготовки «красных директоров», о введении для этого в программы учебных дисциплин «Научная организация труда» и «Управление производством».

Наиболее заметным из советских ученых-управленцев был А.К. Гастев (1882–1941). Ему принадлежит популярная в 1920-е гг. идея «узкой базы». Смысл ее в том, что узким местом, с «расшивки» которого надо начинать совершенствование производства, является организация труда отдельного человека – от директора до рядового рабочего. Функции, составляющие непрерывный ряд, одинаковы и для рабочего, и для директора: расчет – установка – обработка – контроль – учет – анализ – расчет и т. д.

Принадлежащие А.К. Гастеву семь правил сохраняют свое значение и до нашего времени:

- 1) Что такое научная организация труда? Это организация, основанная на строго учтенном опыте.
- 2) Если хочешь вводить научную организацию труда, стань мастером хоть одной операции, рассчитай ее и дай ускорение. Тогда ты будешь говорить фактами, а не зубрежкой.
- 3) Прежде чем изменить способы работы, надо их тщательно изучить.
- 4) Не старайся сразу сделать переворот, начинай с пустяков.
- 5) Не надоедай со своим изобретением, не хлопочи, а во что бы то ни стало претвори его в вещь.
- 6) Никогда не говори о безвыходности. Не склоняйся перед происшествиями. Настойчивая мысль и упорная воля сумеют их победить.

7) Знающий, но не умеющий – это механизм без двигателя.

Значительный вклад в развитие науки управления в нашей стране внесли П.М. Керженцев, В.В. Куйбышев, В.А. Базаров, Н.Д. Кондратьев. Дискутируя со С.Г. Струмилиным по поводу ведения планового хозяйства, Н.Д. Кондратьев подчеркивал: «При каких же условиях мы можем отобразить в наших плановых заданиях именно эти действительные результаты наших действий? Очевидно, что мы можем отобразить их лишь в том случае, если, формулируя задания, мы примем во внимание не только наши цели, но с максимальной полнотой учтем:

- 1) объективное положение окружающих хозяйственных условий;
- 2) вероятные тенденции их развития;
- 3) вероятные ресурсы и возможности нашего воздействия на процесс хозяйственного развития;
- 4) наконец, вероятные результаты нашего воздействия на него».

Исследование этапов развития, эволюции менеджмента позволяет сделать ряд обобщающих выводов:

- 1) возникновение и объективная необходимость управления как самостоятельного вида деятельности обусловлена общественным разделением труда, развитием кооперации и увеличением масштабов производства;
- 2) эволюция управления как научной дисциплины представляла собой серии последовательных шагов вперед. Успехи в теории и практике управления всегда зависели от успехов в смежных областях, таких как инженерные науки, математика, психология, социология. В развитии управленческой мысли и подходов к управлению все большее значение начинает приобретать интерес к бизнесу, необходимость глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Стадии становления современного менеджмента представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Стадии становления менеджмента

Стадии	Содержание методов управления	Характеристика и критерии управления
Пионерская, 1820–1890 гг.	Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет сам лично, не нанимая менеджеров, все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарас-

		тает потребность систематизации опыта управления и обучения профессии менеджера
Организационная, начало XX в.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникновение научной организации управления. Отказ от традиционных методов. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдение. Нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с нанятым персоналом
Интеграционная, начиная с 1930-х гг.	Поведенческие подходы к организации управления	Параллельно с лавинообразным развитием техники открывается значение человека. Предприятие существует как для человека в качестве покупателя, так и для человека в качестве партнера в производственной и предпринимательской деятельности

3) методы и формы менеджмента постоянно изменяются и совершенствуются. Изменения происходят в тесной связи с фазами промышленного развития. Различают три основные фазы:

- эпоха массового производства;
- эпоха массового сбыта;
- постиндустриальная эпоха.

Фаза массового производства (начало XX в. – до 1930-х гг.): выпуск стандартной продукции; рынок неограничен; низкая себестоимость; все внимание направлено внутрь фирмы.

Фаза массового сбыта (30–60-е гг. XX в.): выпуск дифференцированной продукции; всплеск конкуренции; развитие маркетинга, чтобы уравновесить производство и сбыт; внимание направлено на имидж фирмы.

Постиндустриальная фаза (с середины 60-х гг. XX в.): жесткая конкуренция; быстрое устаревание основного капитала; интернационализация предпринимательства; курс – решение стратегических задач, стратегический маркетинг.

Методы и формы менеджмента на этих фазах становятся все более связанными с проблематикой продвижения товара на рынок. Усиливается стратегическая ориентация менеджмента. Перед фирмой встает задача не только предвидеть новые рынки для своих уже существующих товаров, но и создавать новые или принципиально новые товары, проектируемые на основе прогно-

за будущих потребностей покупателей (рис. 1). В конкурентной борьбе выиграет тот, кто раньше других отреагирует на изменение потребностей рынка.

В современных условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности рыночного хозяйства управленческая практика вырабатывает методы организации деятельности фирмы, основанные на гибком реагировании на изменения во внешней среде.

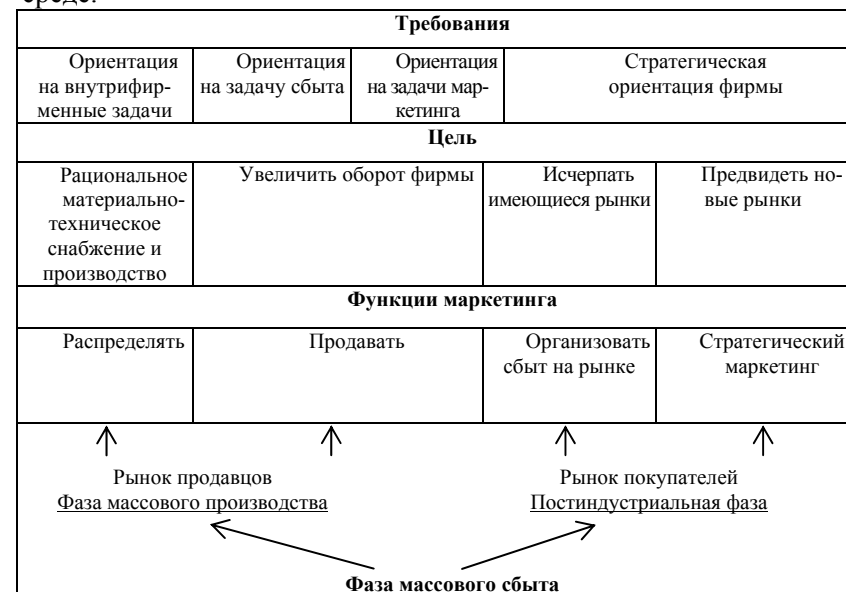


Рис. 1. Развитие маркетинговой концепции менеджмента

1.6. Системы и методология менеджмента

Методология менеджмента в своей основе обусловлена систематизацией теоретических и эмпирических знаний, а его эффективность, его достижения обусловлены овладением накопленного практического опыта и развитием теории управления.

Остановимся на более подробной характеристике школ менеджмента (рис. 2):

Научные направления и ключевые положения концепции	Основные идеи, используемые в современном менеджменте
<u>Научный менеджмент и классическая административная школа</u>	
Научные принципы	Научный подход к менеджменту и принципы управления
Рационализация выполнения работ	Анализ способов выполнения работ с целью совершенствования
Разделение труда в управлении	Оплата труда как важнейший элемент мотивации работающих
<u>Школа человеческих отношений и поведенческие науки</u>	
Коллектив как особая социальная группа	Использование в менеджменте факторов динамики, мотивации и лидерства
Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работающего	Исследование поведения людей в организациях. Отношение к членам организации как активным человеческим ресурсам
<u>Количественный подход (наука управления)</u>	
Применение методов количественных измерений, исследований, моделирования и ЭВМ	Использование количественных измерений при принятии решений Использование информационных систем управления и компьютерной техники
<u>Системный и научный подходы</u>	
Взаимодействие и взаимозависимость компонентов организации	Рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных частей
Выявление и учет ситуационных переменных окружающей среды	Значение окружающей среды и обратной связи для достижения успеха организации Принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов

Рис. 2. Вклад в современную науку менеджмента различных школ и подходов

а) *школа научного управления – классический менеджмент*

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) известен как «отец научного менеджмента». Его главный труд «Принципы и методы научного менеджмента» был опубликован в 1911 г. и принес автору широкую известность. В книге было наглядно показано, какие огромные потери имеют место на каждой фабрике и в стране из-за низкой эффективности работы. Средством сокращения этих потерь является систематический менеджмент, а не наем каких-то особых рабочих. Тейлор доказывал, что лучший менеджмент – это истинная наука, базирующаяся на определенных законах. Принципы научного менеджмента применимы ко всем видам человеческой деятельности и при правильном использовании дают удивительные результаты.

Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

Излагая суть своей системы, Ф.У. Тейлор писал: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния».

В основе тейлоризма лежат 4 научных принципа (правила управления):

- создание научного фундамента, замещающего старые, сугубо практические методы работы; научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;
- отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профобучение;
- сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ;

– равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

По Тейлору, первой фазой методологии научного управления является анализ содержания работы и определение ее основных операций. Затем на основе полученной информации рабочие операции изменяются с целью устранения лишних, непродуманных движений и разрабатываются стандартные приемы их выполнения для повышения эффективности работы. Предусматривается, что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, должно быть реальным и учитывать возможность небольшого отдыха и перерывов в работе. Это давало руководству возможность установить нормы, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто перевыполнял установленные нормы.

В качестве примера эффективного использования на практике принципов «научного управления» можно привести следующую ситуацию. Работники компании «Бетлехем Стил» (США) ежедневно вручную отгружали уголь различных сортов. Тейлор, определив, что в зависимости от переносимого материала нагрузка одной лопаты колебалась от 4 до 30 фунтов, с помощью экспериментов смог установить, что оптимальная (с точки зрения меньшей утомляемости рабочего) нагрузка лопаты равна 21 фунту. По его предложению были изготовлены лопаты различных видов, соответствующие сорту отгружаемого угля. Число грузчиков на сортировочной станции впоследствии было уменьшено с 500 до 150 человек, что сэкономило фирме 80 тыс. долл. в год; среднее число тонн угля, перегружаемое одним рабочим в день, возросло с 16 до 59; средняя заработная плата работников увеличилась в 1,5 раза.

Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих. Поэтому он разработал систему материальных стимулов. По утверждению Тейлора, именно награда представляет собой тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком: «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы». Для поддер-

жания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предлагал использовать «прогрессивную» систему оплаты. Награду Тейлор представлял не только как денежное вознаграждение. Он всегда советовал предпринимателям идти на уступки рабочим, ибо эти уступки – тоже награда, так же, как и различные полу-филантропические нововведения: организация бань, столовых, читален, вечерних курсов, детских садов и т. д. Все это Тейлор считал ценным «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое «вызывает у них добрые чувства по отношению к хозяевам». Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего, то за отведенное время тот сделает в 3–4 раза больше, чем в обычных условиях.

Психологическое воздействие на рабочих, которое рекомендовал Тейлор, иногда принимало оригинальные формы. Так, на одной фабрике, где работали преимущественно молодые женщины, был приобретен огромный породистый кот, который сделался любимцем работниц. Игра с этим животным во время перерыва улучшала их настроение, и они с большей энергией принимались за работу. Как видим, многое из того, что предлагал использовать в трудовом процессе Тейлор, имело психологическую основу. И понятие «человеческий фактор» в психологическом плане впервые ввел в научный оборот Тейлор – затем оно было развито классиками менеджмента: Ф. Гилбертом, Г. Файолем, Э. Мейо и др.

Однако, поскольку Тейлор был промышленным инженером, для него был совершенно естественным механический подход к управлению. Преподавание менеджмента в то время велось именно в виде промышленного инжиниринга. Тейлор первым выдвинул тезис о необходимости научного подбора рабочих. Он писал, что отбор людей предусматривает не экстраординарных индивидов, а выбор среди самых обыкновенных людей тех немногих, которые подходят специально для данного типа работы.

Тейлоризм – это классическая геометрия труда, важнейшими аксиомами которой являются организационная гармония и экономическая и психологическая целесообразность. Основные его положения актуальны и сегодня.

Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах Г.Л. Ганнта, супругов Ф. и Л. Гилберт, Г. Эмерсона, Г. Форда и других, разработавших свои оригинальные концепции (табл. 1.3).

Один из виднейших учеников Тейлора, американский инженер Генри Лоуренс Ганнт (1861–1919), интересовался уже не отдельными операциями и движениями, а производственными процессами в целом.

Таблица 1.3

Характеристика классической школы менеджмента

Основоположники	Ключевые положения
Ф. Тейлор (1865–1915)	Замена рутинных методов работы на научные, на основе изучения каждого элемента работы и замены на более производительные. Отбор наиболее сильных рабочих, наиболее подготовленных к выполнению работы. Сотрудничество администрации и рабочих в реализации системы организации труда
Г. Эмерсон (1853–1931)	Точность целей для каждого уровня руководства. Здравый смысл в анализе новых ситуаций. Компетентность консультирования. Дисциплина и диспетчирование. Справедливое отношение к персоналу. Быстрый и полный учёт. Нормы и расписания. Нормирование операций. Стандартные инструкции. Вознаграждение за производительность
Г. Форд (1863–1947)	Организация массового поточного производства. Стандартизация и унификация технологических процессов. Четкая система контроля и планирования, непрерывные технологические процессы

Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий; он разработал целую систему плановых графиков («графики Ганнта»), позволивших благодаря его высокой информированности осуществлять контроль за запланированным и составлять календарные планы на будущее.

Одним из видных последователей Тейлора был известный американский ученый Гаррингтон Эмерсон (1853–1931). В 1900 г. вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912 г. – главный труд его жизни «Двенадцать принципов производительности». В этой работе он сформулировал 12 следующих принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда, которые не потеряли значения и по сей день.

Принципы производительности Г. Эмерсона:

- 1) отчетливо поставленные цели как исходный пункт управления;
- 2) здравый смысл, предполагающий в том числе признание отдельных ошибок и поиск их причин;
- 3) компетентная консультация профессионалов и совершенствование процесса управления на основе их рекомендаций;
- 4) дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ней, своевременным поощрением;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет;
- 7) диспетчеризация по принципу «лучше диспетчеризация хотя бы неспланированной работы, чем планирование работы без ее диспетчеризации»;
- 8) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- 9) нормализация условий труда;
- 10) нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентировании времени;
- 11) наличие письменных стандартных инструкций;
- 12) вознаграждение за производительность.

Генри Форд (1863–1947), основатель американского автомобилестроения, был и одним из создателей «философии практики» XX в. Он разработал теорию, получившую название «фордизм», нашедшую отражение в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра». Основные его положения таковы:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 ч в неделю, но не больше;
- обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Цель своей предпринимательской деятельности Форд видел в служении обществу: «Если не иметь перед глазами цель, очень легко перегрузить себя деньгами и потом в непрестанных усилиях зарабатывать еще больше денег, совершенно забыв о необходимости снабжать публику тем, чего она хочет на самом деле;

делать дела на основе чистой наживы – предприятие в высшей степени рискованное... Задача предприятия – производить для потребления, а не для наживы или спекуляции. Стоит сообразить народу, что производитель ему не служит, и конец его недалек».

В соответствии с этими принципами он установил 8-часовой рабочий день и увеличил зарплату своим рабочим в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными усердным и талантливым ученикам, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников, а главное – постоянно заботился о потребителе, обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенствование автомобилей с одновременным регулярным снижением продажной цены. Как видим, наиболее дальновидные предприниматели еще в начале века стали осознать идею социальной ответственности бизнеса в обществе.

Историческое значение деятельности Форда становится особенно ясным при сравнении его взглядов с идеями Тейлора. «Тейлор, – отмечал создатель НОТ в России А. Гастев, – разработал определенную организационную механику. Форд с необычной технической революционностью разрешил вопрос тейлоризма так, что он вместо людей поставил чистую технику. Чернорабочих-транспортников, всякого рода неурегулированный низший труд Форд заменил машиной. Завод Форда представляет собой высший тип административного автомата. Стало быть, Форд – это самое последнее слово тейлоризма, Форд – это Тейлор, заменивший людскую организацию буквально сталью».

В целом же заслуга Тейлора, Ганнта, супругов Гилберт, Форда и других заключается в утверждении следующих принципов научного управления:

- 1) использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи;
- 2) отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;
- 3) обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;

4) систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности;

5) выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс;

6) утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки. Формирование функций менеджмента. Внедрение промышленной инженерии⁴.

б) административная школа менеджмента

Возникновение административной школы связано главным образом с именем Анри Файоля (1825–1925). По мнению американских историков менеджмента, Файоль является наиболее значительной фигурой в науке управления первой половины XX в.

В течение 30 лет он был руководителем крупной французской горнодобывающей и металлургической компании «Комамбо», которая в момент его назначения на пост генерального управляющего (1888 г.) находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918 г.) стала одним из самых мощных, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами французских концернов. Обобщая свои многолетние наблюдения, Файоль создал «теорию администрации». Его первая статья, посвященная этой теории, вышла в 1900 г., а книга «Общее и промышленное управление» – в 1916 г.

Важную роль в развитии идей этой школы сыграли Л. Урвик, Д. Муни и другие, рассматривающие деятельность организаций с точки зрения широкой перспективы и пытающиеся определить общие характеристики и закономерности организаций в целом.

Основные положения данной школы заключаются в следующем.

Таблица 1.4

Принципы управления А. Файоля

Принципы	Содержание принципа
----------	---------------------

⁴ Промышленная инженерия – составная часть классического менеджмента; содержит систему мер по научной организации производственных процессов на основе углубленного разделения труда и применения специальной техники и технологии (Ф. Гилберт, 1868–1925).

Единство действий	Все действия, имеющие одинаковую цель, должны быть объединены в группы и осуществляться по единому плану
Подчиненность интересов	Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов.
Вознаграждение персонала	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.
Централизация	Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности.
Скалярная цепь	Непрерывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»).
Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте.
Справедливость	Установленные правила и соглашения должны приводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи.
Стабильность персонала	Установка работающих на деятельность по отношению к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность.
Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.
Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий (в единстве – сила).

Принципы управления – это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления (табл. 1.4). По утверждению Файоля, принципы – это маяк, помогающий ориентироваться.

Рассматривая организацию как специфический вид деятельности, как столь же своеобразную административную систему и согласуя свои идеи с принципами Тейлора относительно стимулирования каждого работника, Файоль сформулировал принципы управления применительно к деятельности высшего звена управления.

Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль, тем не менее, указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление. Он отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остается открытой для дополнений, изменений, преобразований, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении. Поэтому число принципов управления не ограничено.

Отметим, что некоторые приведенные принципы обращены к человеческому фактору. Файоль показал, что менеджмент, предназначенный, главным образом, для интенсификации производственных процессов, основан на знании психологии и что учет человеческого фактора в управлении крайне важен.

Многие принципы управления до сих пор имеют практическую ценность. Например, японская компания «Мацусита электроник» руководствуется следующими семью принципами управления: объективность, справедливость, сплоченность, благоустройство, скромность, гармония, оценка, которые перекликаются с принципами, разработанными Файолем.

Файоль выделил 6 групп операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные – по его мнению, выполняемых на любом (простом или сложном, небольшом или крупном) предприятии и являющихся взаимозависимыми. Например, технические операции не могут осуществляться без наличия сырья, возможности сбыта, капитала, страховых мероприятий. Административные операции Файоль разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

Планирование – функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываемые методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Планирование включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития объекта в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

Организация – формирование структуры объекта и обеспечение всем необходимым для его нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными сред-

ствами и др. Любой план предусматривает стадию организации, т. е. создания реальных условий для достижения запланированных целей.

Мотивация – активизация работающих и побуждение их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах, с помощью экономического и морального стимулирования, и создания условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль – количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Контроль является элементом обратной связи, так как на основании его данных производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.

Координация – достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Среди качеств, необходимых менеджеру, Файоль неизменно придавал наибольшее значение компетентности и наличию знаний. Однако, как утверждал он, даже самый образованный менеджер не может быть компетентным во всех разнообразных вопросах, связанных с управлением крупным предприятием. Идеальным управляющим был бы человек, который, обладая всеми знаниями, необходимыми для разрешения административных, технических, коммерческих, финансовых и иных вопросов, имел бы еще физическую силу, интеллект и трудоспособность, достаточные для выполнения любых заданий, связанных с управлением во всех областях. Файоль подчеркивал, что количество знаний возрастает вместе с опытом.

Несомненной заслугой Файоля является постановка им вопроса о необходимости выделения собственно управленческой деятельности (менеджмента) в особый объект исследования.

Теории управления Тейлора и Файоля имеют не только сходство, но и различия. Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предприятиями «снизу», а Файоль – «сверху». Файоль неоднократно подчеркивал, что никакого противоречия между его теорией и теорией Тейлора нет, просто они рассматривают разные уровни организации производства: Тейлор – цеховое управление, а он – высшее административное. Файоль, –

писал А. Гастев, – занимается главным образом вопросами общего управления, Тейлор – тонкой организационной механикой производства. Файоль всячески подчеркивает волевой момент в постановке и развертывании производства. Тейлор все время отстаивает чисто организационную технику. Файоль усиленно оттеняет волевой момент у организатора, у директора-администратора. Он усиленно прорабатывает вопрос о постановке поведения верховного администратора. Тейлор занимается постановкой цехового производства, давая характеристики администратора. Файоль привел подробный список качеств, которыми должен обладать верховный администратор, или, как он говорит, «начальник крупного предприятия». Тейлор, мельком упоминая о качествах верховного распорядителя, дал детальный список этих качеств для мастера. У верховного администратора Файоля фигурируют такие «нравственные качества»: сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия и, в известных случаях, отвага; мужество ответственности, чувство долга, забота об общем интересе». Качествами хорошего мастера, по убеждению Тейлора, должны быть: «такт, энергия, честность».

Основной вклад представителей административной школы в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

в) школа человеческих отношений

В 30–50-х гг. XX в. на Западе получила распространение «неоклассическая» школа, возникшая вследствие того, что классическая школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, которая подвергла критике концепцию «экономического человека», считавшую главным стимулом человеческой деятельности лишь

материальную заинтересованность, настаивала на необходимости анализа психологической деятельности индивида и выдвинула требование «человек – главный объект внимания». Создатели этой школы использовали достижения психологии и социологии, наук о человеческом поведении, в управлении.

Развитие школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнстерберга (1863–1916), переехавшего в 1892 г. в США и преподававшего в Гарвардском университете. Он фактически создал первую в мире школу промышленных психологов. В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность в мире, он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности.

Мюнстерберг был одним из основателей психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т. д.).

Повышенный интерес к исследованиям психологических аспектов менеджмента отмечается в работах американки Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933), которая изучала социально-психологические отношения в небольших группах. В ее книге «Новое государство», опубликованной в 1920 г. и принесшей ей широкую известность в мире бизнеса и государственного управления, она всячески подчеркивала важность изучения сферы человеческих отношений. Фоллетт выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мейо (1880–1949), руководителю отдела промышленных изысканий Гарвардского университета, который провел ряд экспериментов, получивших название «хоторнские эксперименты». Опыты в Хоторне (недалеко от Чикаго) на предприятиях фирмы «Вестерн электрик» продолжались с 1927 по 1939 гг. и не имели аналогов. Целый штат научных работников обрабатывал экспериментальные данные, а публикация результатов заняла 10 лет.

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль ру-

ководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мейо сделал вывод об особой роли в производстве *человеческого фактора*. Обобщение эмпирических данных позволило ему создать **социальную философию менеджмента** (систему «человеческих отношений»).

Мейо призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых, по его мнению, является стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе. Искусство общения с людьми, как отмечал Мэйо, должно стать главным критерием отбора администраторов, особенно на низших ступенях управления, начиная с мастера. Соответственно нужно изменить и подготовку управляющих, администраторов в высших учебных заведениях.

Обращение к человеческому фактору – это революционный переворот в науке управления и менеджмента. Понятие «человеческий фактор» ныне используется в философии, социологии, психологии, педагогике, медицине, науке управления и других науках, каждая из которых использует это понятие в соответствии со своей спецификой: философия сосредоточивается на общих положениях, наука управления – на конкретике. Под «человеческим фактором» в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании – это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т. д.

Именно человеческий фактор определяет ныне конкурентоспособность и эффективность организации. Поэтому в последние годы затраты на человека стали рассматриваться не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать.

Характерно высказывание крупного японского менеджера Акиро Мориты: «Многие иностранцы, посещая нашу фирму, удивляются, как мы, используя ту же технологию, то же оборудование и то же сырье, что и в Европе и США, добиваемся более высокого уровня качества. Они не понимают, что качество дают не станки, а люди».

Суть системы человеческих отношений характеризуют так называемые менеджерские заповеди – предписания, нормы, пра-

вила социального и нравственного характера, которым должен следовать менеджер в своей практической деятельности. Каждая фирма разрабатывает, как правило, свои менеджерские заповеди. Например, менеджеры фирмы «Дженерал Моторс» руководствуются следующими правилами:

- будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно для тебя не имеют значения;
- будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно; имей бесконечное терпение;
- будь справедлив, особенно по отношению к подчиненным;
- будь вежлив, никогда не демонстрируй раздражения;
- будь краток;
- всегда благодари подчиненного за хорошую работу;
- не делай замечания подчиненному в присутствии третьего лица;
- не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни;
- выбор и обучение подчиненного – более благородная задача, чем выполнение дела самим;
- если действия сотрудников в корне не расходятся с твоими решениями, давай им максимальную свободу действий; не спорь по мелочам, которые только затрудняют работу;
- не бойся подчиненного, который способней тебя, а гордись им;
- никогда не применяй своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы, после этого применяй ее в максимально возможной степени;
- если твои распоряжения оказались ошибочными, признай ошибку;
- всегда старайся во избежание недоразумений отдавать распоряжения в письменном виде.

Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления имеют значение 3 существенных фактора: люди, финансы и техника, и первое место занимает фактор «люди». Среди господствующих целей менеджмента (отношения между людьми и выполнение задач) преобладает человеческий фактор. Именно такая

система управления, где основное внимание уделяется человеческому фактору, является наиболее оптимальной в условиях рынка.

Менеджмент – психологически насыщенная система управления, главные функции которой непосредственно связаны с психологией. Поэтому для эффективного осуществления этих функций менеджеру нужно овладеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать и т. д.

В конце 1950-х гг. школа человеческих отношений трансформировалась в **школу «поведенческих наук»**, или бихевиористскую, главным постулатом которой являются не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук. Наиболее крупные представители этого направления: Ренсис Лайкерт, Дуглас Макгрегор, Абрахам Маслоу – изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, оргструктуры, коммуникаций в организациях, лидерства и т. д. Их исследования способствовали возникновению в 1960-х гг. особой управленческой функции, получившей название «управление персоналом».

В самых общих чертах главной целью «поведенческой» школы было оказание помощи работнику в осознании своих возможностей и раскрытии творческого потенциала, повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Большой вклад в развитие бихевиористского направления в менеджменте внес Абрахам Маслоу (1908–1970), разработавший нашедшую в дальнейшем широкое применение в менеджменте теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». В соответствии с учением Маслоу у человека имеется сложная структура иерархически расположенных потребностей, и менеджер должен выявлять эти потребности и использовать соответствующие методы мотивации. Маслоу разделял эти потребности на базисные (потребность в пище, безопасности, позитивной самооценке и др.) и производные, или мета-потребности (потребность в справедливости, благополучии, порядке и единстве социальной жизни). По мнению Маслоу, базисные потреб-

ности человека постоянны, а производные меняются. Ценность метапотребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии. Базисные потребности, напротив, располагаются согласно принципу иерархии в восходящем порядке – от «низших» (материальных) до «высших» (духовных):

- физиологические и сексуальные потребности;
- экзистенциальные потребности – в безопасности своего существования, уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности, определенном постоянстве и регулировании окружающего социума, а в сфере труда – в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т. д.;
- социальные потребности – в привязанности, принадлежности к коллективу, общине, заботе о других и внимании к себе, участии в совместной трудовой деятельности;
- престижные потребности – в уважении со стороны «значимых» лиц, служебном росте, статусе, престиже, призвании и высокой оценке;
- духовные потребности – в самовыражении через творчество.

Первые 2 типа базисных потребностей в своей иерархии Маслоу называл первичными (врожденными), 3 остальных – вторичными (приобретенными). Согласно принципу иерархии потребности каждого нового уровня становятся актуальными для индивида лишь после удовлетворения предыдущих запросов. Теория потребностей Маслоу была использована в качестве основы многих современных моделей мотивации труда.

г) *процессный, системный, ситуационный подходы*

Во второй половине XX в. в менеджменте сложились и получили большое распространение такие подходы к управлению, как процессный (с конца 1950-х гг.), системный (с середины 1970-х гг.) и ситуационный (1980-е гг.).

При **процессном подходе** управление рассматривается не как серия разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию. Менеджер обязан последовательно выполнять такие функции, как планирование, организация, мотивация и контроль, которые сами являются процессами. К постоянным управленческим процессам можно также отнести управление

персоналом, поддержание лидерства в коллективе, оценка внешней и внутренней среды организации и др.

В настоящее время **системный подход** можно считать универсальной методологией менеджмента, суть которой – формирование образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды.

Системный подход рассматривает все процессы и явления в виде определенных целостных систем, обладающих новыми качествами и функциями, не присущими составляющим ее элементам. В виде систем можно рассматривать все объекты неживой, живой и социально-организованной материи (атомы, организмы, предприятие и т. д.). Все системы имеют устойчивую внутреннюю структуру и состоят из взаимосвязанных элементов (подсистем), обладающих специфическими функциями.

Системы делятся на закрытые, функционирующие независимо от изменений внешней среды (например часы), и открытые, связанные с внешним миром (все социально-экономические объекты – предприятия, организации, бригады и т. д.).

Ситуационный, или кейсовый (от англ. «ситуация»), подход к управлению, так же как и системный, является скорее способом мышления, чем набором конкретных действий. Метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса (США) и предлагает будущим менеджерам быстро решать проблемы в конкретной ситуации. Ситуационный подход как разновидность научного метода направлен на выработку у человека ситуационного мышления (приближенного к практике) и непосредственное приложение полученных теоретических знаний к анализу реальных процессов.

Ситуационный подход требует принятия оптимального решения, зависящего от соотношения имеющихся факторов. Если процессный и системный подходы более целесообразно применять в спокойной обстановке и в процессе планомерной деятельности менеджера, то ситуационный подход чаще используют в нестандартных и непредвиденных ситуациях.

Схематично развитие школ менеджмента отображено на рис. Д. (см. Приложение 1, с. 136).

Кроме перечисленных, следует отметить еще ряд теоретических разработок:

- новая школа в рамках формального и системного подхода ставит задачу внедрения в науку управления кибернетики, методов и аппарата точных наук (М. Бир, 1959);
- школа социальных систем: идея – природа организации ставит определенные преграды на пути личности. Отсюда конфликты. Чтобы найти выход, надо изучить природные потребности человека (Саймон, 1916);
- эмпирическая школа: идея – главная задача ученых: сбор и обобщение материалов практики и разработка на этой основе рекомендаций управляющим (Т. Кубичек, 1946).

1.7. Современные концепции управления

На базе сложившихся научных школ менеджмента получают развитие новые концепции управления, отражающие тенденции гуманизации и либерализации в процессе жизнедеятельности социальных систем.

Сущность новых подходов отражает концепция «Management ohne Hierarie» (менеджмент без иерархии), которая ставит цели:

- отказ от легитимизации права одностороннего распоряительства над ресурсами и информацией;
- деперсонализация властных полномочий и отмена дуалистического принципа «санкция и вознаграждение»;
- учреждение автономных групп с высоким потенциалом саморегулирования;
- утверждение гуманных ценностей и форм поведения взамен односторонней ориентации на экономический результат;
- учет экономических требований в принятии предпринимательских решений.

В производственной сфере получили развитие концепции:

- Just-in Time Production (JTP), представляющая собой философию менеджмента, нацеленную на устранение потерь в производстве и в смежных с ним сферах деятельности. Изготовлению подлежит только то количество, которое необходимо к заданному сроку;

- Total Quality Control (TQC), под которой понимается концепция гарантированного качества, предполагающая охват работников всех производственных звеньев для обеспечения наилучшего удовлетворения запросов потребителей;

- Total Productive Maintenance (TPM). Концепция ориентирует на комплексное повышение эффективности производственной системы за счет вовлечения в этот процесс всех работников организации;

- для преодоления недостатков традиционных форм организации предприятия, препятствующих инновациям и необходимой для обеспечения конкурентоспособности гибкости, в последние годы разработана концепция «стройного» предприятия (Lean Management/Lean production). Концепция предлагает философию «стройности» и содержит в себе 10 принципов современной организации. Ядро «стройного» предприятия образуют «центры прибыли», ориентированные на продукт и ответственные за экономический успех своего продукта;

- *бенчмаркинг*, концепция которого направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Она основывается на систематическом анализе и оценке деятельности предприятия в сравнении: с достижениями главных конкурентов на рынках; с объективными тенденциями развития науки, техники, технологии и других областей; с высшими достижениями международной практики в соответствующей области;

- *реинжиниринг бизнеса* – концепция состоит в пересмотре традиционных основ построения организаций и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнеса означает начать заново, начать с нуля;

- «кайзен»-философия, представляющая собой концепцию непрерывного улучшения всех процессов в организации, всеобщую заботу о снижении издержек и нерационального расходования ресурсов.

На начало XXI в. в развитии менеджмента просматриваются 3 наиболее интересные тенденции.

Во-первых, некоторый возврат к прошлому – осознание значения материальной, технической базы современного производства и услуг. Это вызвано усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, роли производительности и качества продукции для победы в конкурирующей борьбе.

Во-вторых, усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, участия рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций, демократизация управления, участие в управлении – это реальность, т. е. демократическим формам управления принадлежит будущее.

В-третьих, усиление международного характера управления. В связи с интернационализацией управления перед управленческой теорией и практикой возникает много новых вопросов, важнейшие из которых – общие признаки и различия в местном и международном управлении; закономерности, формы, методы управления, которые являются универсальными и которые действуют в конкретных условиях развития стран; особенности национального стиля в управлении и др.

Таким образом, в последнее десятилетие в теории и практике зарубежного менеджмента произошли существенные изменения, которые отечественные управленцы должны внимательно изучить и внедрить на российских предприятиях с учетом особенностей переходного периода и национальной специфики.

Выводы по главе

Современный менеджмент представляет собой самостоятельную область знаний, концентрирующую достижения управленческой мысли, основанную, в свою очередь, на целом ряде теоретических и практических разработок многих наук, творческое применение которых позволяет наиболее эффективно организовывать хозяйственную деятельность. При этом следует подчеркнуть объективную необходимость постоянного совершенствования управления в условиях современного рыночного хозяйства.

Изучение теории и опыта различных школ менеджмента и подходов представляет собой практическую ценность в деятель-

ности руководителей любого ранга, любых отраслей, но только при условии их творческого осмысления и применения.

Современный руководитель, в том числе и в условиях вооруженных сил, должен обладать прочным арсеналом управленческих знаний, методами наиболее эффективного руководства подчиненными, позволяющими максимально использовать их творческий потенциал и ресурсы, находящиеся в его распоряжении.

Вопросы для самоконтроля

1. Содержание понятия «менеджмент».
2. Функциональные задачи уровней менеджмента.
3. Этапы развития менеджмента и содержание управленческих революций.
4. Основные системы и школы менеджмента, их особенности.
5. Функции менеджмента.
6. Принципы менеджмента.
7. Отечественный опыт управления экономической деятельностью.
8. Объективные условия появления менеджмента.
9. Соотношение понятий «управление» - «менеджмент» - «руководство».
10. Каковы современные тенденции развития менеджмента?

Проблемные вопросы для углубления знаний

1. Причины и условия возникновения менеджмента.
2. Каково содержание объективных факторов развития теории и практики менеджмента?
3. Являются ли достижения школ менеджмента актуальными в настоящее время?
4. Каковы определяющие мотивы выбора той или иной системы менеджмента для организации управления конкретным предприятием?
5. Являются ли руководители государственных и некоммерческих организаций менеджерами?
6. Каковы основные проблемы развития современного менеджмента в Российской Федерации?

ГЛАВА 2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1. Сущность управления организацией

В России накоплен огромный и полезный опыт в сфере управления производством, однако он в основном связан с крупномасштабным производством и государственным распределением в условиях планомерной организации экономики.

Постоянно возрастающая роль научно-технического прогресса в управлении производством имеет двоякое значение. С одной стороны, наблюдается тенденция отступления от старых традиционных форм организации управления. С другой стороны, развитие научного и технического потенциала способствует появлению новых, более сложных форм организации управления.

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда менеджмент как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово «организация» стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме), т. е. под организацией следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятия «организация» можно выделить следующие:

1) организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы;

2) организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда;

3) организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям (рис. 3):

1) наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2) наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

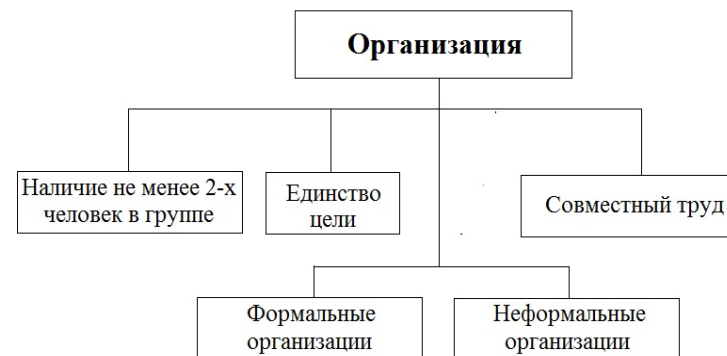


Рис. 3. Элементы организации

Таким образом, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Концепция жизненного цикла организации. «Жизнь» организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и особенности развития.

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд стадий – начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации. На рис. 4 представлено пять основных фаз развития организации, каждая из которых имеет определенные цели, признаки, стиль руководства, задачи и организацию труда.

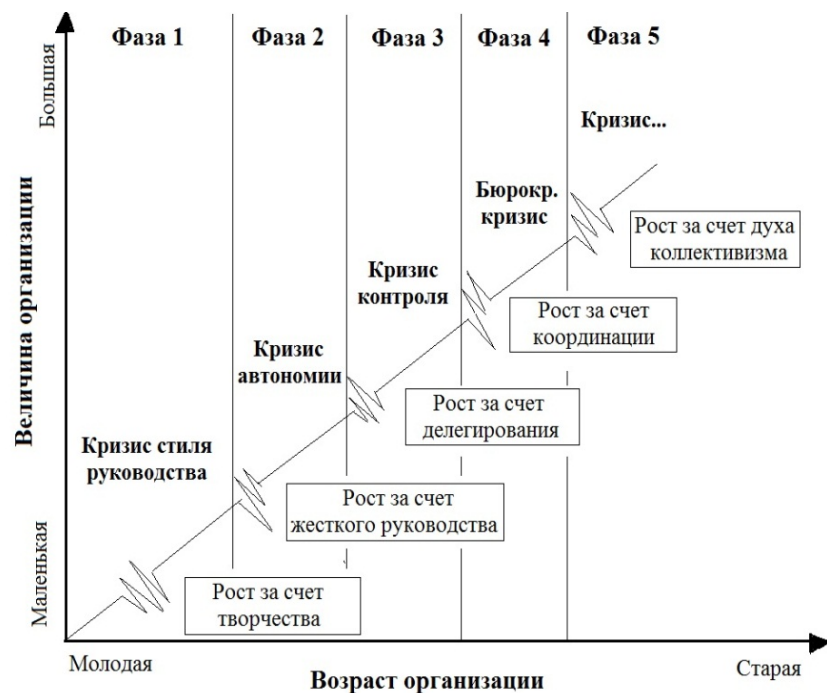


Рис. 4. Основные фазы жизни организации

Фаза 1 – рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (кризис авторитаризма), основная задача – выход на рынок, организация труда – стремление к максимальному увеличению прибыли.

Фаза 2 – детство и юность. Отличительные особенности: главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства; основная задача – укрепление и захват своей части рынка, организация труда – планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг.

Фаза 3 – зрелость. Главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство), основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда – разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

Фаза 4 – старение организации. По сути, это высшая ступень ее зрелости. Главная цель в развитии организации – сохранить достигнутые результаты (остаться на «завоеванных» позициях), в области руководства эффект достигается за счет координации действий, основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

Фаза 5 – возрождение организации. Главная цель на этой фазе развития состоит в обеспечении оживления по всем функциям, ее рост – за счет коллективизма, главная задача – омолаживание, в области организации труда – внедрение НОТ, коллективное премирование.

Организации могут быть классифицированы по следующим признакам (рис. 5):

- организационно-правовая форма (ОПФ);
- форма собственности;
- целевое назначение;
- широта производственного профиля;
- характер сочетания науки и производства;
- число стадий производства;
- расположение предприятия.



Рис. 5. Классификация организаций

Особое место при характеристике организации занимает разделение труда. Организация труда на научной основе объективно требует соответствующих форм его разделения, главной целью которого является специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур. Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку. От того, насколько полно и глубоко учтена квалификация, будет зависеть эффективность труда, личный трудовой вклад исполнителей.

Горизонтальное разделение труда – это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой

деятельности. По сути это разделение всей работы на составляющие компоненты, т. е. расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства.

По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам.

Функциональное разделение труда находит отражение, прежде всего, в специализации работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения.

Разделение труда по товарно-отраслевому признаку связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур, например специализация продавцов на продаже одного какого-либо товара; осуществление слесарем ремонта только одного узла сложной машины.

Квалификационное разделение труда основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. В таком случае не должен нарушаться принцип, согласно которому ни один работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

В данном случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации. Кто-то должен взять на себя обязанности капитана с тем, чтобы определить круг обязанностей подчиненных, планировать, организовывать; координированно контролировать все структуры и звенья организации. Так, в работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (проведение их в жизнь).

Наиболее сложным представляется вид трудовой деятельности, связанный с проведением в жизнь управленческих решений. Это, прежде всего, обусловлено большим разнообразием управленческих работ. Чтобы привести их в определенную систему, целесообразно выполнить отдельные функции, которые классифицируются по объектам и направлению управляющего воздействия, по этапам выполнения трудового процесса или по другим аспектам.

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

- *общее руководство* – выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации;

- *технологическое руководство* – разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производств;

- *экономическое руководство* – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, внедрение хозрасчета и обеспечение ее рентабельной работы;

- *оперативное управление* – составление и доведение до микроколлективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса;

- *управление персоналом* – подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда. *Первая* – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда. *Вторая*, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

Считается, что эффективность работы в организации определяется степенью и уровнем развития вертикального разделения труда. По сути, речь идет об организации труда руководителей по координации деятельности структурных подразделений и исполнителей. Принцип действия процесса управления в организации представлен на рис. 6.

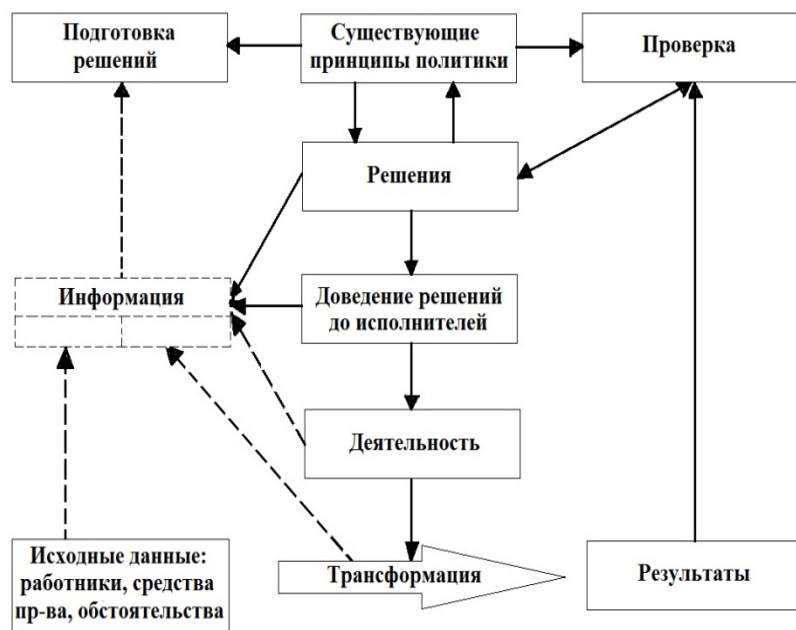


Рис. 6. Принцип действия процесса в организации:
сплошная линия – влияние (ход процесса),
штриховая – поступление информации

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда. Вследствие этого работа по управлению отделяется от неуправленческой работы, поскольку управление как вид деятельности присуще всякому совместному труду. В широком понимании **управление** – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации.

Следовательно, **управленческий труд** – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Можно выделить специфические особенности управленческого труда:

1) умственный труд работников аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности:

- организационно-административная и воспитательная работа (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);
- аналитическая и конструктивная работа (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);
- информационно-техническая работа (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции);

2) участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно, через труд других лиц);

3) предмет труда – информация;

4) средства труда – организационная и вычислительная техника;

5) результат труда – управленческие решения.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления организацией выделяют: руководителей, специалистов, вспомогательный персонал.

Труд руководителей представляет собой наиболее высокую степень управления. Они принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.

Специалисты выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения.

Вспомогательный персонал (технические исполнители) осуществляет информационное обслуживание аппарата управления.

Лиц, занятых управленческой деятельностью, классифицируют и по другим признакам, в частности по составу и профилю возглавляемых ими коллективов, уровню и месту, занимаемому в системе управления. По данному признаку руководители могут быть высшего, среднего и низшего уровней.

Уровни управления. Все руководители организации выполняют управленческие действия, однако, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня до уровня руководителя, который координирует работу управленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления (см. Приложение 1, с. 136, рис. Е).

Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: полномочное управление и общее руководство.

Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают значительной

свободой принятия решений. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.

Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (неруководителями). Это могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей. Соотношение затрат времени на выполнение основных функций менеджмента различается по уровням управления (рис. 6).

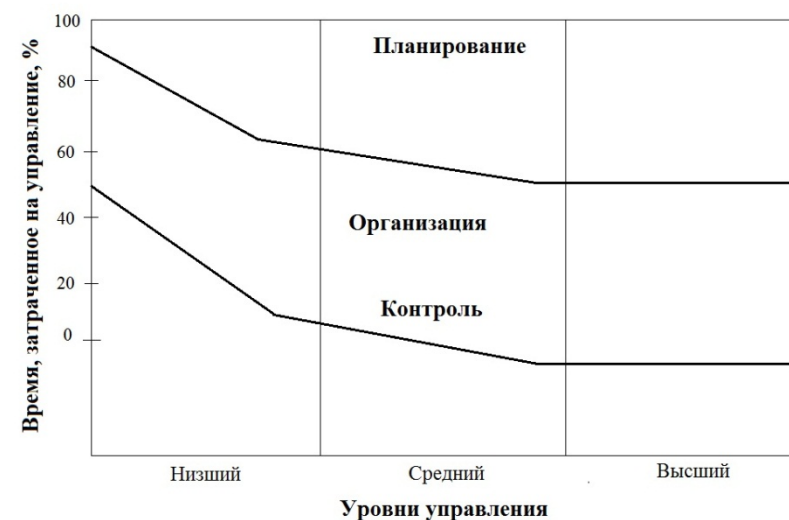


Рис. 6. Соотношение затрат времени по уровням и функциям управления

Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается (расчеты показывают, что на высшем уровне исполнение занимает около 10% общего бюджета времени менеджеров, на среднем – 50, на низшем – около 70%).

Такое распределение общего бюджета времени связано с тем, что менеджеры всех трех уровней имеют две области заданий: задания по менеджменту и задания по специальности (рис. 7). Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный – на принятие решений по специальности.

Как видно из рис. 7, с повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту возрастает.

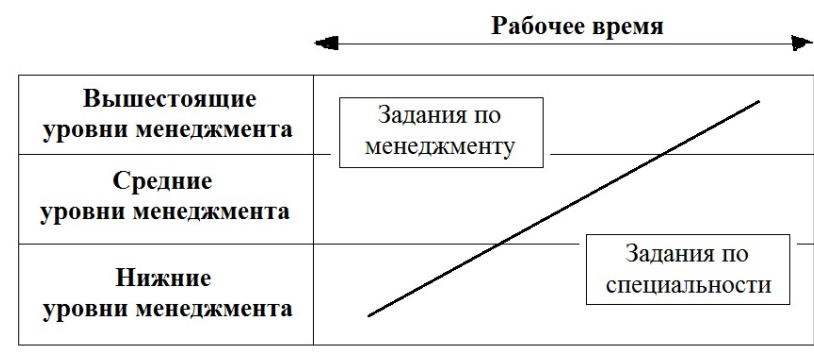


Рис. 7. Распределение рабочего времени по менеджменту и по специальности

Приведенная классификация уровней имеет самый общий вид. В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться.

Объект и субъект управления. Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей.

Таким образом, под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие. Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом, и субъектом управления⁵.

К примеру, в универмаге управляющей подсистемой является управленческий аппарат во главе с директором, а управляемой – отделы (секции). В отделе (секции) в свою очередь управляющей подсистемой будет управленческий аппарат во главе с заведующим отделом (секцией), а управляемой – продавцы. В то же время администрация (директор) универмага трансформируется из управляющей подсистемы в управляемую тогда, когда выполняет приказы (указания, распоряжения, решения), поступающие от вышестоящих органов руководства (Управления торговли либо Министерства торговли).

Таким образом, субъектами управления государства являются органы законодательной, исполнительной и судебной власти. Объекты, на которые воздействует государство посредством законов и судебных решений, классифицируются по нескольким признакам:

- *по уровню решаемых задач* – экономика страны в целом, отрасли, региона, фирмы;
- *по видам регулируемой деятельности* – доходы, капиталовложения, личное потребление, цены, различные рынки и т. п.;
- *по адресату воздействия* – частные национальные компании, различные фонды, научно-исследовательские центры, учебные заведения и др.

2.2. Сущность процесса управления предприятием

Важнейшим и сложнейшим объектом управления выступает производство, где основной формой организации является предприятие.

Под **предприятием** понимается обособленная специализированная производственно-хозяйственная единица, созданная на

⁵ Кроме высшего органа государственного управления.

базе организованного по тому или иному принципу профессионального трудового коллектива, который на основе имеющихся материальных и финансовых средств производства изготавливает продукцию или оказывает необходимые обществу услуги.

Признаками предприятия как производственно-хозяйственной структуры являются: производственно-техническое единство, организационно-административная самостоятельность и полная или частичная хозяйственная обособленность.

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия – правовые формы хозяйственной деятельности⁶ (см. Приложение 1, с. 137, рис. Ж).

1. Хозяйственные товарищества и общества:
 - полное товарищество;
 - товарищество на вере (коммандитное товарищество);
 - общество с ограниченной ответственностью;
 - общество с дополнительной ответственностью;
 - акционерное общество;
 - дочерние и зависимые общества.
2. Производственные кооперативы.
3. Государственные и муниципальные унитарные предприятия:
 - унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления.
4. Некоммерческие организации:
 - потребительский кооператив;
 - общественные и религиозные организации (объединения);
 - учреждения;
 - объединения юридических лиц (ассоциации и союзы);
 - фонды и учреждения.

Предприятием как объектом права признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности.

⁶ Гражданский кодекс РФ (полный текст). – М., 1997. – С. 37–65; Основы бизнеса: уч.-практ. пос. / под ред. Ю.Б. Рубина, И.А. Ягодкиной. – М., 1997. – С. 36.

Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью.

Предприятие в целом или его часть могут быть объектом купли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещественных прав⁷.

Основу производственно-технического единства составляет комплекс связанных и дополняющих друг друга производств, образующих вместе единое целое. Этот комплекс характеризуется общностью потребляемого сырья, материалов, технологических процессов, на основе взаимодействия которых создаются конечные продукты и услуги.

Суть организационно-административной самостоятельности состоит в том, что предприятие в лице своего руководства в пределах предоставленных ему полномочий независимо принимает или реализует решения, касающиеся механизма и результатов его функционирования.

Хозяйственная обособленность предприятия означает, что ему принадлежит определенной величины основной и оборотный капитал, что оно выявляет финансовые результаты своей деятельности – прибыль или убыток, имеет право распоряжаться финансовыми результатами (чистой прибылью, накопленными амортизационными отчислениями, кредитами), обладает расчетным счетом в банке (в том числе валютным), целостной системой бухгалтерского учета и отчетности.

Предприятие является хозяйственным комплексом, включающим ряд подразделений. Подразделения предприятия выделяются по двум направлениям: **технологическому** и **структурно-организационному**.

С технологической точки зрения предприятие может подразделяться на производства.

Производство – это технически законченная ступень сложного производственного процесса, имеющая четкие границы, обусловленные особенностями технологии.

⁷ См.: Гражданский кодекс РФ (полный текст). – М., 1997. – С. 69.

Основной структурно-организационной единицей предприятия является цех (исключение составляет предприятие с бесцеховой структурой управления).

Цех – обособленное в административном отношении звено, выполняющее часть производственного процесса.

Участок – это основное подразделение цеха.

Рабочее место является первичным, базовым звеном производственной структуры предприятия. Оно представляет собой часть трехмерного пространства производственного помещения, в котором располагается все необходимое для трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, выполняющих одну работу (операцию).

Процессы производства во временном аспекте подразделяются на **непрерывные** (например, производство стали, чугуна, химических продуктов) и **дискретные** (прерывистые). Для непрерывного производства важно точное соблюдение технологических режимов, поддержание технологических переменных в заданных пределах в течение всего времени производства продукции; для дискретного производства необходима координация процессов производства деталей и узлов и своевременное поступление их на этап сборки в определенном количестве.

Производство как управляемая система является объектом производственного менеджмента.

Производственный менеджмент – это термин, происходящий от английского management production, что означает управление производством.

Производственный менеджмент выступает как система взаимосвязанных элементов, характеризующих производство, его организацию, техническое обслуживание, а также управление стратегией, программой, производством в оперативном режиме, материальным обеспечением производства, качеством выпускаемой продукции, ценообразованием, расходами.

Объектами управления являются производственные подразделения, цеха как основные производственные единицы предприятия, а также производственный процесс как совокупность последовательно выполняемых частичных процессов по изготовлению изделий, протекающих во времени внутри цехов.

Если производственный процесс – это четко определенная во времени и пространстве последовательность стадий изготовления изделия, то регулирование этой последовательности определяется управлением, т. е. организационным воздействием на этот процесс. С этой целью создается управляющий орган, который в соответствии с разработанными конкретными целями и задачами производства воздействует на объект управления. Следовательно, в любой системе управления имеются взаимосвязанные «объект управления» и «управляющий орган».

Управляющий орган – это субъект управления, который находится в цепи обратной связи и корректирует состояние объекта управления, направляя его к поставленной цели.

Для выработки целенаправленных воздействий на объект управления управляющий орган должен знать цель управления, закономерности работы объекта управления, ограничения управляющих команд и учитывать изменения внешней среды.

Управляющий орган получает информацию в виде вектора значений выходных переменных, сопоставляет эти значения с целью выявления отклонений и принимает решения по их устранению.

Управление – это процесс выработки и осуществления управляющих воздействий. Выработка управляющих воздействий включает сбор, обработку, передачу информации и принятие решений.

Процесс управления начинается с разработки политики и определения целей. Каждое предприятие зависит от состояния и уровня спроса на выпускаемую продукцию и ее цены. Поэтому на основе анализа состояния внешней среды и производственных возможностей на предприятии определяют **цели**. По степени важности цели делятся на **стратегические** и **тактические**. Стратегические ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих деятельность предприятия, например выход на международные рынки, повышение качества и обновление ассортимента, внедрение новых технологий. Тактические цели являются промежуточными по отношению к стратегическим, отражают отдельные этапы их достижения.

По содержанию цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические и социальные.

Управление производственными процессами, протекающими в подразделениях (цехах), осуществляется руководителями подразделений (цехов).

Независимо от форм и места протекания производственных процессов деятельность всех подразделений (цехов) координирует и соединяет их в единый целенаправленный поток – аппарат управления предприятием.

Предприятие может иметь несколько уровней управления в зависимости от характера и сложности решаемых задач. Высший уровень управления определяет цели, стратегию, планы работы всего предприятия. Средний уровень управляет отдельными функциями предприятия. Низший уровень управления организует работу производственных процессов, обеспечивает выполнение оперативных планов, графиков выпуска и реализации продукции определенного качества.

Основная цель управления предприятием заключается в выработке и принятии решений, необходимых для эффективного функционирования всех производственных подразделений (цехов), применении моделей и количественных методов для ликвидации сбоев и любого незапланированного отклонения на этапе производственно-сбытового цикла.

Для реализации цели разработаны следующие требования: быстрая приспособляемость к новым условиям производственно-технологического цикла, оперативность принятия решения, рациональное использование производственных площадей, повышение технического обслуживания выпускаемой продукции, улучшение качества продукции, оценивание производственных и торговых издержек, улучшение процесса снабжения и сбыта продукции, создание новых типов объединений, базирующихся на адаптации мелкосерийного массового производства с низкими издержками и высокой производительностью труда.

Практическая реализация процесса управления выражается в периодически повторяющихся работах по формированию производственных программ цехам, оперативных сменно-суточных

заданий участкам, бригадам и непрерывном контроле за их выполнением. Первая часть названных работ относится к планированию производства, вторая связана с контролем выполнения плановых заданий, со сбором и использованием полученной информации для регулирования хода производства. Сложность заключается в обработке и регистрации разнообразной информации по форме и содержанию, поступающей лавинообразно, после завершения каждой контрольной операции технологического процесса.

С учетом рассмотренных позиций **процесс управления производством** можно рассматривать как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, формированию и утверждению экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. **Структура** предприятия и его подразделений разрабатывается администрацией самостоятельно. При разработке организационной структуры управления необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий:

- решение одних и тех же вопросов не должно находиться в ведении разных подразделений;
- все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;
- на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

Структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления.

Между отдельными подразделениями могут быть вертикальные и горизонтальные связи.

Вертикальные связи – это связи руководства и подчиненных, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, например связь между директором предприятия и начальником цеха.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми, например связь между начальниками цехов.

В основу структуры управления положена определенная система. Известны следующие основные системы управления производством:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- штабная;
- дивизиональная;
- матричная;
- командно-бригадная.

Организационная и производственная структура предприятия. Структура предприятия представляет собой совокупность всех его служб и существующих между ними органических связей, как по горизонтали, так и по вертикали.

Организационная структура предприятия направлена на:

- установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями (службами);
- распределение между ними прав, функций, обязанностей и ответственности;
- обеспечение маневренности производства;
- построение единой организационной системы, обеспечивающей согласованность между подразделениями (службами).

Организационная структура предприятия отличается большим разнообразием и определяется многими объективными факторами и условиями. Она зависит от:

- размера или величины объема производства;
- производственного профиля, т. е. специализации;
- характера выпускаемой продукции и технологии ее производства;
- масштаба внешней деятельности (наличия филиалов, дочерних фирм и т. д.);
- уровня технической оснащенности;
- уровня механизации и автоматизации выполняемых работ.

Организационная структура предприятия динамична, изменяется в зависимости от поставленных новых целей. Однако частые и непродуманные изменения наносят ощутимый вред. Совершенствовать организационную структуру предприятия нужно планомерно.

Многие предприятия сокращают число управленческих уровней, т. е. переходят от 8–12 уровней к 4–5 уровням.

Итак, структура любого предприятия – это упорядоченная совокупность ее отдельных элементов. Основу общей структуры составляет совокупность обособленных видов деятельности, направленных на достижение тех или иных целей предприятия.

Для большинства средних и крупных предприятий основным принципом формирования организационной структуры является **функциональный**. Он предполагает, что группировка подразделений на предприятии происходит в соответствии с функциями, отражающими основные направления и сферы их деятельности. К таким функциям относят производство, финансы, сбыт, маркетинг и т. д. Дальнейшее структурирование происходит по отдельным принципам, например, выделение цехов в составе производства может происходить в зависимости от выпускаемой ими продукции, а участков в них – исходя из применяемых технологий.

Функциональный принцип построения предприятия предполагает, что оно может формироваться из нескольких блоков подразделений, например производственных, управленческих, социальных.

В блок **производственных** подразделений входят основные, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг; вспомогательные, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных; подразделения (цеха), обслуживающие основные и вспомогательные процессы; экспериментальные, где изготавливаются опытные образцы продукции.

К блоку **управленческих** относятся производственные подразделения (научно-исследовательские, проектно-конструкторские и т. д.), информационные (библиотека, архив), сервисные (маркетинговые исследования, сбыт, гарантийное об-

служивание), административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел, отдел кадров), совещательные (комитеты и комиссии).

К блоку **подразделений социальной сферы** относят оздоровительный центр, клуб, детские учреждения, базы отдыха и т. д.

Однако отсутствие горизонтальных связей делает эту структуру негибкой и приводит к замедлению технического, экономического и социального развития предприятия.

Производственные подразделения предприятия – цеха, участки, обслуживающие хозяйства и службы, взятые в совокупности, составляют его **производственную структуру**.

Производственная структура подразделяется по видам и типам.

Известны следующие виды производственной структуры предприятия: предметный, технологический и смешанный (предметно-технологический).

На тип организационной производственной структуры оказывает влияние ряд факторов: уровень специализации, масштабность производства, устойчивость номенклатуры изделий, обусловленная размерами и повторяемостью выпуска.

Тип производства оказывает существенное влияние на формирование структуры предприятия, условий, требований и критериев рациональной организации производства.

По типам известны три организации производства: массовое, серийное, единичное.

Функции управления производством. Функция управления – это обособленный вид управленческой деятельности, отличающийся от других характером выполняемых работ, используемой информации, профессиональным составом кадров и спецификой подготавливаемых решений.

Функции управления производством подразделяются по следующим признакам:

- управляемый объект – предприятие, цех, участок, бригада, рабочий;
- деятельность – экономическая, организационная, социальная;
- однородность – общие, специальные;

– содержание труда – подготовка производства, оперативное управление, снабжение и сбыт, технико-экономическое планирование и анализ, управление кадрами, учет, финансы и т. д.;

– периодичность решений.

Основными функциями управления производством являются: организация, нормирование, планирование, координация, мотивация, контроль и регулирование.

Важной функцией управления производством считают функцию организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений всех подразделений предприятия, определении порядка и условий функционирования предприятия. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное и оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры предприятия, установление и распределение взаимосвязей между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление производством характеризуется принятием аппаратом управления решений в реально складывающейся и сложившейся производственной ситуации. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием. Процедуры оперативного управления переплетаются с технологией и регулированием (диспетчеризацией) производства.

Функция организации имеет отношение к системе управления, характеризуя присущие ей свойства, структуру, состав, взаимосвязь и процесс взаимодействия указанных элементов. Кроме того, эта функция имеет отношение к: а) организации управления системой; б) организации работ по реализации каждой функции управления. Применительно к производственному подразделению предприятия или отдельному цеху функция организации в первую очередь отражает структуру управляемой и управляющей систем, обеспечивающих процесс производства продукции и целенаправленное воздействие на коллектив людей, реализующих этот процесс.

Организация как форма существования предприятия, цеха обладает свойством динамичности, вызванной непрерывным

процессом внедрения новой техники, технологии, повышением уровня автоматизации управления. Организация и система управления производством тесно взаимосвязаны. На действующем предприятии совершенствование организации производства сопровождается совершенствованием системы управления, и, наоборот, необходимость совершенствования системы управления вызывает первоочередное проведение работ по совершенствованию организации производственного процесса. Если не придерживаться этого условия, может возникнуть диспропорция между уровнями организации производственного процесса и системы управления.

Организация управления – это совокупность приемов и методов рационального сочетания элементов и звеньев управляющей системы и ее взаимосвязи с управляемым объектом и другими управляющими системами во времени и пространстве.

На любом предприятии, независимо от масштабов и сферы деятельности, аппарат управления должен заниматься организацией управления производством.

Организация управления производством означает необходимость определить цель, знать все виды ресурсов, использовать их для достижения цели, уметь сформулировать задачу, довести ее до исполнителя и контролировать выполнение, принимать решения, распределять обязанности и ответственность, уметь планировать, управлять, анализировать и т. д.

Функцию нормирования следует рассматривать как процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления. Эта функция оказывает воздействие на поведение объекта четкими и строгими нормами, дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность. Календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий, заделов деталей и др.) служат основой планирования, определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства.

Вместе с тем на предприятиях, в цехах создаются и действуют нормативы, определяющие технический уровень выпускаемой продукции (стандарты и технические условия), нормативные документы, характеризующие права и обязанности различных звеньев управления, формулирующие правила поведения системы в целом (инструкции, методики) и др. В этом понимании нормирование относится к функции организации.

Следовательно, функции организации и нормирования имеют двойственный характер. Так, функция организации характеризует создание (совершенствование) системы управления, а на стадии организации работы реализуется при непосредственном управлении производством. Функция нормирования реализуется с помощью нормативных документов, инструкций при создании системы, а разработанные календарно-плановые нормативы используются при планировании производственной деятельности.

Среди всех функций управления **планирование** занимает центральное место, так как призвано строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей. Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

Разрабатываемые на основе календарно-плановых нормативов движения производства, программы выпуска деталей и изделий предусматривают наиболее полное использование передовой техники и технологии, производственной мощности предприятия, материальных и моральных стимулов повышения производительности труда. В этом аспекте планирование приобретает важное экономическое значение, так как при формировании производственных программ необходимо учитывать все виды наличных ресурсов, стоимость их приобретения, поставку, распределение и рациональное использование.

Функция **координации** осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллектив людей, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функцио-

нальных служб предприятия и цехов, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность.

Функция **мотивации** оказывает влияние на коллектив цеха в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и личных поощрительных мер. Указанные формулы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления производством.

Функция **контроля** проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством выявления, обобщения, анализа результата производственной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений. Эта функция реализуется на основе информации о ходе выполнения плановых заданий (данных оперативного статистического, бухгалтерского учета), выявления отклонений от установленных показателей работы (контроля исполнения заданий), анализа причин отклонений.

Регулирование непосредственно смыкается с функциями **координации и контроля**. В ходе производства разработанные программы подвергаются воздействию внутренней и внешней среды, в результате чего возникает нарушение в процессе их выполнения. При реализации функции регулирования воздействие на коллектив людей, занятых в производстве, осуществляется посредством принятия оперативных мер по предотвращению, а если это не удается, то по устранению выявленных отклонений и сбоев в ходе производства.

Одновременно с этим осуществляется координация текущей работы взаимосвязанных звеньев производства в целях обеспечения ритмичного хода производства.

Функции контроля и регулирования в процессе управления производством выполняют роль гибких инструментов, с помощью которых ход производства непрерывно вводится в строгие рамки, предусматриваемые планами. Конкретные функции управления производством отличаются друг от друга составом, технологией, методами организации работ.

Содержание каждой функции управления производством раскрывается в задачах, которые решает данная подсистема.

Функции управления производством реализуются подразделениями аппарата управления. Все функции управления производством взаимосвязаны, дополняют друг друга и образуют единый цикл управления. При этом функцию регулирования, реализующуюся через все другие функции, мы подробно рассматриваем.

Новые условия рыночных отношений потребовали создания более сложных и гибких систем управления. Система управления производством представляет собой совокупность взаимосвязанных структурных элементов, обеспечивающих при их скоординированном взаимодействии реализацию производственными подразделениями поставленных целей. Системы управления производством, на наш взгляд, характеризуются следующими особенностями:

- 1) наличием небольших подразделений с меньшей численностью персонала, но высоким уровнем квалификации;
- 2) наличием небольшого числа уровней управления;
- 3) разработкой производственных программ с учетом спроса потребителей;
- 4) минимизацией материальных запасов;
- 5) наличием гибкой техники и технологии;
- 6) высоким уровнем производительности труда;
- 7) высоким уровнем качества продукции.

Таким образом, под совершенствованием системы управления следует понимать:

- специализацию научно-технических и производственных единиц, обеспечивающих и обслуживающих производственный процесс;
- совершенствование систем управленческих подразделений на всех уровнях аппарата управления, распределение круга работ, подготавливаемых и принимаемых решений;
- применение прогрессивных нормативов;
- обеспечение автоматизации всех процессов управления;
- укрупнение подразделений и цехов;
- соблюдение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими цехами.

Подсистемы управления. Управление производственными цехами осуществляется функциональными подсистемами с помощью определенных методов (см. Приложение 1, с. 137-138, рис. 3).

Подсистемами управления выступают:

- управление экономической деятельностью;
- управление технической подготовкой производства;
- оперативное управление производством;
- управление техническим обслуживанием производства.

Методы управления производством представляют собой **инструментарий менеджмента**. Их классифицируют следующим образом:

1) Организационные:

- организационно-регламентирующие;
- организационно-распределительные.

К организационно-регламентирующим методам управления производством относится правовая и нормативная регламентация деятельности предприятия. Например, функциональное распределение труда, регламентация сложных операций и процедур, размещение подразделений и рабочих мест, оснащение рабочих мест, подбор и расстановка кадров в соответствии с их квалификацией, деловыми и личными качествами, обеспечение техническими средствами.

К организационно-распределительным методам относят подготовку и принятие решений в виде приказов и распоряжений, контроль принятых решений.

2) Экономические:

- прямые;
- косвенные.

К прямым относятся планирование и распределение производственных ресурсов.

К косвенным относятся распределение прибыли, формирование и использование фондов, система финансирования и кредитования, ценообразование и т. д.

3) Социально-психологические включают следующие направления: стимулирование участия в управлении производст-

вом, активизация изобретательской и рационализаторской деятельности, социальное обслуживание (организация отдыха, питания, здравоохранение, жилищное строительство, обслуживание семьи).

2.3. Управленческие проблемы и решения

В связи с деятельностью организации, направленной на достижение своих целей, неминуемо возникает множество проблем, то есть сложных теоретических или практических вопросов и задач, требующих специального изучения и решения, в результате которого преодолевается разрыв между тем, что есть, и тем, что должно быть. В частности, такой разрыв может существовать между ожиданиями по отношению к фирме со стороны общества, партнеров, клиентов, работников, и ее способностью этим ожиданиям соответствовать. К его преодолению и сводится процесс решения проблемы.

В основе проблемы обычно лежит сложная ситуация, которая характеризуется либо неясностью причин возникновения, либо неопределенностью выхода из нее, либо и тем и другим одновременно.

Проблема всегда имеет определенное содержание (что?); связана с каким-то конкретным местом (где?); временем возникновения, частотой повторяемости, сроками разрешения (когда?); обладает теми или иными количественными параметрами (сколько?); наконец, характеризуется кругом лиц, причастных к ней так или иначе (кто?). Такие лица могут быть виновниками ее возникновения, участниками разрешения, а также заинтересованными в ее существовании. Выявление перечисленных моментов позволяет очертить так называемое проблемное поле, на котором должны разворачиваться действия, направленные на решение проблемы.

Как любое явление социальной жизни, управленческие проблемы могут быть классифицированы по ряду признаков. Одним из них является степень важности. **Важные проблемы** оказывают решающее влияние не только на текущее положение, но и на будущее организации. Так, нехватка в данный момент средств для инвестирования ставит под сомнение будущее фирмы. **Не-**

важные проблемы тоже неприятны, но от них, как говорится, «не умирают», например, от отсутствия денег для своевременной выдачи заработной платы.

Другой основой классификации проблем можно считать их **масштаб**. Последний характеризуется величиной экономических потерь, связанных с возникновением и существованием проблем, а также числом членов организации, которых проблемы затрагивают или которые будут заняты их разрешением.

Проблемы можно различать **по степени риска**, сопровождающего их существование. Она измеряется вероятностью наступления нежелательных для фирмы последствий в виде появления цепочки новых проблем, порожденных прежними; возникновения крупного экономического и иного ущерба, подрывающего ее устойчивость; прекращения ее существования вообще. Понятно, что такие проблемы необходимо как можно скорее решать, пока не произошло дальнейшее осложнение ситуации и риск не увеличился еще больше. Таким образом, проблемы с самой высокой степенью риска одновременно являются самыми **срочными**. Правда, обратное утверждение было бы не вполне верным – не все срочные проблемы связаны с большим риском.

Срочность проблемы часто находится в обратном соотношении с ее важностью. Важные проблемы в момент своего появления обычно не относятся к «горящим», что дает формальное основание оставить их на какое-то время, а затем и вовсе про них забыть. В итоге упускается благоприятный момент для их разрешения, а сами они превращаются в срочные, а возможно, и рискованные.

Важное значение для успешного решения проблем имеет возможность их **структуризации и формализации**. Одни проблемы могут быть четко сформулированы, легко поддаются расчленению на отдельные элементы с хорошо просматриваемыми взаимосвязями, поэтому их легко формализовать и выразить в количественных показателях; другие – структурируются только в основном, у них удастся количественно описать и формализовать только главные элементы; третьи проблемы вообще не мо-

гут быть структурированы и поддаются лишь качественному описанию, не допускающему возможности их формализации.

Наконец, проблемы можно классифицировать **в зависимости от самой возможности их решения**. Некоторые нельзя решить в принципе, ни при каких обстоятельствах (например, создать вечный двигатель); другие не могут быть решены при данных обстоятельствах, скажем, вследствие временной нехватки средств; для третьих препятствий вообще не существует, и они могут быть реализованы в любой момент.

Однако проблемы можно и нужно не только решать, но и предотвращать, что обходится значительно дешевле. Этот процесс начинается с определения стандартов нормальной деятельности фирмы, знание которых позволяет легко обнаруживать возможные отклонения в работе и выявлять их причины, что составляет базу профилактических мероприятий, позволяющих снизить вероятность нежелательных ситуаций.

В решении проблем – больших и малых, сложных и простых, важных и второстепенных – состоит **суть процесса управления**. Само решение рассматривается как волевое воздействие субъекта управления на его объект, направленное на достижение стоящих целей.

Результаты управленческих решений, особенно в крупных организациях, затрагивают интересы тысяч и тысяч людей, что требует их всесторонней тщательной подготовки, на которую уходит масса сил и средств. Тем не менее, результаты решений не полностью подконтрольны менеджерам, поскольку те не могут влиять на все определяющие их факторы. Если одни из этих факторов, например подчиненные, могут подвергаться прямому и непосредственному воздействию, то на другие воздействовать можно лишь опосредованно, через смежные с ними факторы (снизить цену на свободном рынке удастся, только увеличив объем предложения товаров, но сама она отдельным продавцам неподвластна); третьи же факторы приходится просто «принимать к сведению» и стараться от них тем или иным способом себя застраховать, нейтрализовать их действие. Так, в условиях неустойчивой рыночной конъюнктуры негативные последствия резких колебаний цен можно устранить с помощью заключения

на бирже встречных сделок на соответствующие активы; в этом случае потери сведутся только к сумме комиссионных.

Классификация управленческих решений может быть проведена по множеству признаков, основные из которых мы рассмотрим ниже. Так, с точки зрения влияния, оказываемого на будущее фирмы, **решения** делятся на **стратегические** и **тактические**. Первые, например, определяют основные пути ее развития; вторые – конкретные способы продвижения по ним. Решение фирмы выйти на внешние рынки будет в этом смысле стратегическим, а текущие мероприятия с целью повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции – тактическими.

В соответствии с охватываемым временным горизонтом можно говорить о **перспективных решениях**, ориентированных на будущее, и **текущих**, исходящих из нужд сегодняшнего дня. К первым будет относиться решение об осуществлении модернизации производственного аппарата фирмы; ко вторым – о вложении временно свободных средств в краткосрочные ценные бумаги.

В зависимости от конкретных сроков реализации решения бывают **долгосрочными** (свыше пяти лет), **среднесрочными** (от года до пяти лет), **краткосрочными** (до одного года). Долгосрочные решения обычно имеют прогнозный характер, поскольку основываются на видении будущего, исходя из условий и потребностей сегодняшнего дня, которые не остаются неизменными. Таким образом, эти решения могут и не реализоваться либо по причине того, что будущая ситуация окажется иной, чем она виделась, либо вследствие того, что станут иными потребности.

Среднесрочные решения отражаются в детальных планах и программах, обязательных для исполнения, в соответствии с которыми уже осуществляются конкретные мероприятия по их реализации. Планы и программы могут, конечно, конкретизироваться, но не так часто, как правило, в чрезвычайных ситуациях.

Наконец, краткосрочные решения отражаются не только и не столько в планах, сколько в устных и письменных приказах и распоряжениях, поскольку часто принимаются без какой бы то

ни было предварительной подготовки. Эти решения отменяются или пересматриваются вообще в исключительных случаях.

Таким образом, чем длительнее срок, на который решение принимается, тем более вероятностный характер имеет его осуществление, и наоборот, чем этот срок меньше, тем больше оно детерминировано.

В крупных фирмах решения классифицируются в зависимости от того, на каком уровне иерархии они принимаются: высшем, среднем или низшем. Обычно чем выше уровень иерархии, тем важнее для фирмы решение, тем более стратегический, долгосрочный характер он носит, и наоборот, на низших уровнях управления принимаются в основном незначительные тактические решения, рассчитанные на сравнительно короткий срок реализации.

От уровня иерархии во многом зависит также и то, чем обусловлено принятие решения. На высшем уровне оно обычно диктуется обстоятельствами, в рамках которых действует фирма. Исходя из них, высшее руководство берет на себя инициативу по принятию решения, и последнее, соответственно, имеет характер инициативного. В развитии его и с целью дальнейшей конкретизации поступивших сверху указаний низшие уровни управленческой иерархии принимают собственные решения, которые будут иметь характер предписанных. Понятно, что степень их свободы будет существенно меньше.

По степени обязательности исполнения решения подразделяются на **директивные**, **рекомендательные** и **ориентирующие**. Эта обязательность зависит на практике от целого ряда обстоятельств: уровня управленческой иерархии, сроков, важности результатов для фирмы и т. п. Так, директивные обычно принимаются высшими органами управления по отношению к низшим в условиях стабильной ситуации, по поводу наиболее важных проблем, решаемых в настоящий момент или в ближайшем будущем. Они обязательны для выполнения и рассчитаны на вполне определенный ожидаемый результат. Рекомендательные решения вырабатываются совещательными органами – различного рода комитетами или комиссиями. Их исполнение желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому они относятся, не под-

чинаются тем, кто решения принимает. Наконец, ориентирующие решения, как и директивные, предназначаются для низших уровней управления, однако действующих в условиях свободы от центра. Ориентирующими по своей сути можно считать и прогнозные решения, служащие своего рода «маяком» для плановых.

По функциональному содержанию выделяются **организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие и контролирующие решения** (см. Приложение 1, с. 138, рис. И). Примером организационного является решение о создании фирмы, распределении обязанностей между ее учредителями и т. п. Регулирующие решения чаще всего предписывают способы осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях и выражаются в соответствующих документах: правилах распорядка, графиках работы, нормах и нормативах. Координирующие решения носят в основном оперативный характер; типичными их примерами можно считать предоставление слова на собрании, распределение текущей работы между исполнителями. Наконец, контролирующие решения служат для оценки тех или иных действий подчиненных и их дальнейшей корректировки.

По способу принятия решения бывают **выборочными и систематическими**. Выборочные касаются одного из аспектов проблемы, причем зачастую взятого наугад; систематические — охватывают проблему в целом, во всем многообразии ее отдельных элементов.

Решения принимаются людьми и **в зависимости от характера работы** над ними и количества участников делятся на **единоличные и коллективные**. Последние, в свою очередь, могут быть **консультативными, совместными и парламентскими**. Консультативное решение предполагает, что тот, кто его окончательно принимает, советуется с остальными (подчиненными и экспертами), а затем на основе данных рекомендаций (которые могут быть приняты, учтены или отклонены) делает собственный выбор. Совместное решение принимается в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса, сложившегося в процессе его подготовки. Наконец, парламентское

решение базируется на том, что большинство причастных к нему лиц выражают с ним свое согласие; участия в выработке решения здесь не требуется, и в большинстве случаев речь идет лишь о его утверждении.

По широте охвата проблем выделяются **общие и специальные решения**. Общие применимы к самым разнообразным проблемам и имеют в основе те характеристики, которые их объединяют. Например, для всех подразделений фирмы может существовать общее решение о времени начала и окончания рабочего дня, графике обеденных перерывов, выплате заработной платы. Но решения по вопросам, составляющим содержательную сторону их работы, будут считаться специальными.

С точки зрения **предопределенности** управленческие решения принято делить на **запрограммированные и незапрограммированные**. К принятию первых приводит сама логика развития ситуации, а задача тех, кто решение принимает, сводится к ответу на вопрос не «что делать?», а «когда делать?» и «как делать?» Иными словами, решение направлено на выбор момента начала действий и их оптимального варианта, связанного с минимизацией потерь или максимизацией результата. Ясно, что, если к концу дня поступила информация, о которой нужно оповестить сотрудников, решение руководителя будет сводиться не к тому, довести ее до их сведения или нет, а к тому, сделать это немедленно или наутро, созвать на собрание всех или передать по цепочке и т. п. Чаще всего запрограммированные решения связаны со стандартными, повторяющимися ситуациями.

В противоположность этому незапрограммированные решения принимаются в неординарных обстоятельствах и требуют индивидуального творческого подхода, интегрирующего разнообразный опыт, данные специальных исследований, искусство и чутье менеджера.

В зависимости от сфер деятельности решения классифицируются по их функциональной направленности на **проблемы, связанные с производством, сбытом, научными исследованиями, кадрами** и т. п. Поскольку при этом обычно рассматривается какая-то одна сторона проблемы, то решения можно разделить еще и по содержанию на **технические, экономические** и

социальные. Технические решения касаются объективных факторов деятельности фирмы использования того или иного оборудования, технологий, приемов работы. Объектом экономических решений становятся затраты, которые несет фирма, и те результаты, которые она может в итоге получить. Социальные решения принимаются в отношении персонала фирмы, его положения, условий труда, льгот.

Обычно все принимаемые решения разрабатываются в различном количестве вариантов, в той или иной степени отличающихся друг от друга. С этой точки зрения различают решения **безальтернативные, бинарные, многовариантные и инновационные.**

В том случае, когда все предельно ясно и из положения имеется только один выход, говорят о безальтернативных решениях. Обычно это решения несложные, возникающие в стандартных ситуациях; например, при отсутствии кворума собрание приходится отменять или переносить.

Однако большинство проблем являются все же открытыми, то есть предполагающими или допускающими больше одного решения, и здесь возникает подчас весьма болезненный вопрос выбора. В этой ситуации предложение только одного варианта свидетельствует о слабой подготовительной работе и заведомо ведет к неоптимальности решения. В этом смысле, понятно, более предпочтительным является бинарное решение, предполагающее два возможных варианта, которые могут быть близкими или противоположными (альтернативными). Конечно, два варианта лучше одного, но и они не дают достаточного простора для выбора и уверенности в том, что он будет оптимальным. Здесь необходимы многовариантные решения, которые предполагают несколько достаточно равноправных способов действия, ведущих к заданному результату, поэтому приходится формулировать систему технических, экономических, социальных и иных критериев, позволяющих сделать выбор. Однако может случиться так, что ни один из существующих вариантов не будет подходящим, и в этом случае можно попытаться сформулировать **инновационное решение.**

Поиск такого решения происходит на основе искусственного комбинирования подходящих характеристик из тех решений, которые были в целом отклонены. Разумеется, эти характеристики должны быть не только непротиворечивыми и совместимыми, но и еще дополняющими, усиливающими друг друга.

Принимается инновационное решение обычно следующим образом. Сначала составляется перечень его желательных характеристик. Затем эти характеристики проверяются на взаимное соответствие. Из прошедших такую проверку формируются различные комбинации, из которых выбирается лучшая. Поскольку такой подход носит механический характер, удовлетворительный результат получить достаточно сложно, а подчас и невозможно. А если он и достигнут, то не всегда бывает близок к оптимальному, поэтому может рассматриваться как временный или как основа для продолжения работы в данном направлении.

Принять любое решение в принципе нетрудно – можно просто подбросить монету. Сложнее принять хорошее решение, наиболее полно отвечающее сложившимся условиям. Практика показывает, что на сам процесс принятия решений воздействуют три основных фактора: знания, опыт и чувства. В зависимости от преобладающего влияния одного из них выделяют интуитивные, адаптационные и рациональные решения.

Интуитивные решения базируются на предположении руководителя о том, что его выбор правилен. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение, посещающее наиболее опытных, обладающих широким кругозором менеджеров, располагающих минимальным временем, что не позволяет долго раздумывать над ситуацией. При принятии таких решений чрезвычайно велик риск ошибки, поэтому применять их можно только в крайнем случае.

Адаптационные решения основываются на общих знаниях, здравом смысле и имеющемся у руководителя позитивном и негативном опыте; они предполагают осуществление действий, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешны, с поправкой, разумеется, на сегодняшний день. Положительной стороной подобного способа принятия решений является про-

стота и оперативность, но он страдает рядом существенных пороков.

Здравый смысл на практике встречается весьма редко: опыт, на который при этом возлагаются столь большие надежды, может отсутствовать, если решение принимается впервые; действуя же по аналогии, легко упустить другие, гораздо более выгодные варианты решений.

Слабой стороной адаптационного и интуитивного решений является их субъективность. Последняя обусловлена как характером руководителя, в соответствии с которым они могут быть рискованными или взвешенными, инертными или импульсивными, так и его личной компетентностью, определяемой опытом и образованием, от которых зависит уровень понимания ситуации и проблемы.

Психологи считают, что необходимые для принятия решений качества: трезвость, выдержка, умение системно мыслить – приходят к большинству людей в возрасте около 45 лет и, по крайней мере, до 60 лет их уровень остается достаточно высоким.

Но даже с учетом этого опасность субъективизма при принятии адаптационного и интуитивного решения не исчезает. Она устраняется только при выработке и принятии рационального решения.

2.4. Принятие рационального решения и его реализация

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему (см. Приложение 1, с. 139, рис. К).

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в признании необходимости решения и включает в себя следующие этапы:

- признание проблемы;
- формулирование проблемы;
- определение критериев успешного решения проблемы.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджерами не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения. Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования; опытности и индивидуальных характеристик менеджера.

Если исходить из того, что решение – это организационная реакция на возникшую проблему, то изучение ситуации направлено на признание или непризнание существующей в организации проблемы. Процесс протекает по-разному для структурированных и неструктурированных проблем (рис. К). В первом случае признание проблемы будет происходить достаточно прямолинейно. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и ее внешнем окружении.

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решения, то и принятие решения не состоится.

Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе – это **интерпретация и формулирование проблемы**. Интерпретация проблемы – это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Пер-

вый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Вторым и третий проявляются сами и требуют вмешательства менеджера.

Рутинные, или повторяющиеся, проблемы относятся к категориям структурированных, а **возможности и кризис** – к неструктурированным. Соответственно для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа: для структурированных – программируемые решения, для неструктурированных – непрограммируемые.

Определение проблемы предполагает получение ответа на следующие вопросы: Что действительно происходит в организации? Каковы причины происходящего? Что за всем этим стоит? – и включает следующие этапы:

- 1) выявление изменений в объекте управления и внешней среде, предшествующих возникновению проблемы;
- 2) выявление объектов, аналогичных (сходных) рассматриваемому, где подобная проблема не возникла, и установление различий в объектах;
- 3) построение причинно-следственной диаграммы (рис. 8);
- 4) составление карты мнений (см. Приложение 1, с. 139, рис. Л).

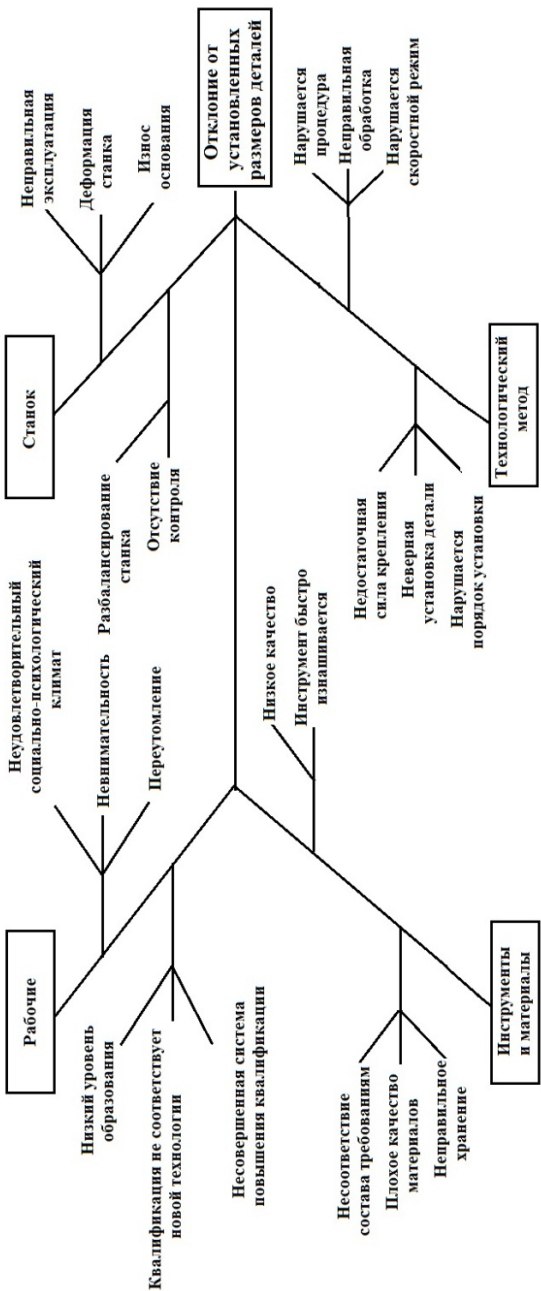


Рис. 8.
Пример построения причинно-следственной диаграммы («Диаграмма Исикавы», или «Рыбий скелет»)

Определение и последующее **формулирование проблемы** позволяет менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. В основу ранжирования проблемы могут быть положены следующие факторы:

- последствия проблемы (капиталоемкость, эффективность, влияние на конкурентоспособность и т. п.);
- воздействие на организацию (что произойдет в результате решения проблемы);
- срочность проблемы и ограничения по времени;
- степень использования способностей и времени планирования рабочего времени руководителя;
- внимание к проблеме (мотивированность и наличие способностей у участников);
- жизненный цикл проблемы (может ли проблема решиться сама собой или в ходе решения других проблем).

Изучение этих факторов позволяет менеджеру определить порядок решения проблем, проранжировав их от наиболее важных до наименее важных.

Наиболее важными, как правило, становятся проблемы со следующими характеристиками:

- проблема получает сильную поддержку и давление извне в пользу ее решения (например, вышестоящее руководство настаивает на завершении работы над проектом в течение определенного срока);
- проблема поддерживается ресурсами, необходимыми для ее решения (например, выделены дополнительные бюджетные средства, материалы, люди);
- решение проблемы открывает возможности, от которых нельзя отказаться (например, выход на рынок с новой продукцией позволяет фирме улучшить конкурентные позиции, получить большую прибыль и увеличить доходы своих работников).

На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности менеджера по их решению в рамках имеющегося у него времени.

Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже.

По мнению многих специалистов, данный этап начинается с определения критериев двух типов: **критерий «мы должны»** и **критерий «мы хотим»**. Первый тип критерия должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-то альтернатива.

В случае критерия «мы хотим» рассматриваются те цели, которые желательны, но по отношению к которым необязательно должны разрабатываться какие-либо альтернативы. Критерий «мы должны» заставляет менеджера думать о всех возможных вариантах, не исключая нереальных, идеальных. Это способствует развитию творчества путем расширения границ для внесения новых альтернатив. В целом определение данных критериев на ранних этапах процесса принятия решения вынуждает менеджера думать о том, каким будет лучшее решение.

Стадия выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер может начинать работу по поиску альтернатив или возможных направлений действия для решения проблемы. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения.

Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не уместится в привычные и стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход. Существует много методов творческого поиска альтернатив: так называемая «мозговая атака»; метод выдвижения предложений (рис. 9); групповой анализ ситуации; причинно-следственная диаграмма; карта мнений. Важно понять, что творческая обстановка при поиске альтернатив создается самим руководителем. Он делает людей творцами нового. Секрет творческой среды – в умелом управлении.

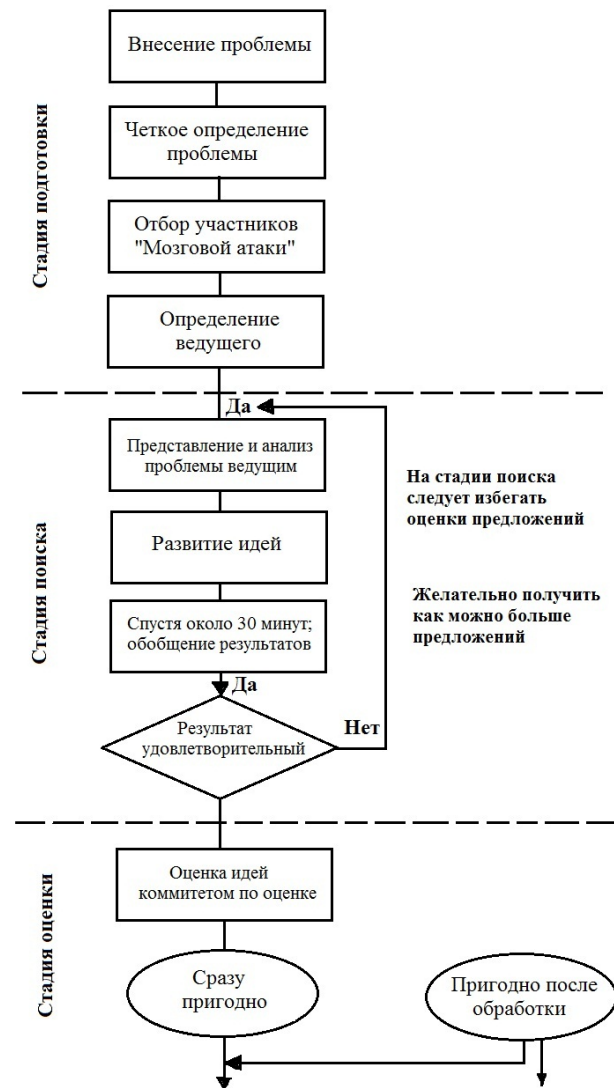


Рис. 9. Основная структура метода «мозговой атаки»

Приводимые условия могут сделать поиск альтернатив более творческим:

- мотивация на поиск;
- предоставление большого количества информации, позволяющей всесторонне и глубже познать проблему;
- свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы;
- создание условий для озарения;
- опробование идеи другими людьми на предмет ее соответствия.

Вывод: вариант А предпочтительнее варианта Б (табл. 2.1).

Таблица 2.1

**Качественная оценка вариантов решений
(карта мнений)**

Критерий оценок	Шкала оценок				
	очень хороший	хороший	удовл.	слабый	очень слабый
1	2	3	4	5	6
Вариант А					
Соответствие основной деятельности	+				
Технические способности	+				
Дополнительные затраты		+			
Угроза конкуренции				+	
Вероятность успеха			+		
Вариант Б					
Соответствие основной деятельности	+				
Технические способности					+
Дополнительные затраты				+	
Угроза конкуренции		+			
Вероятность успеха			+		

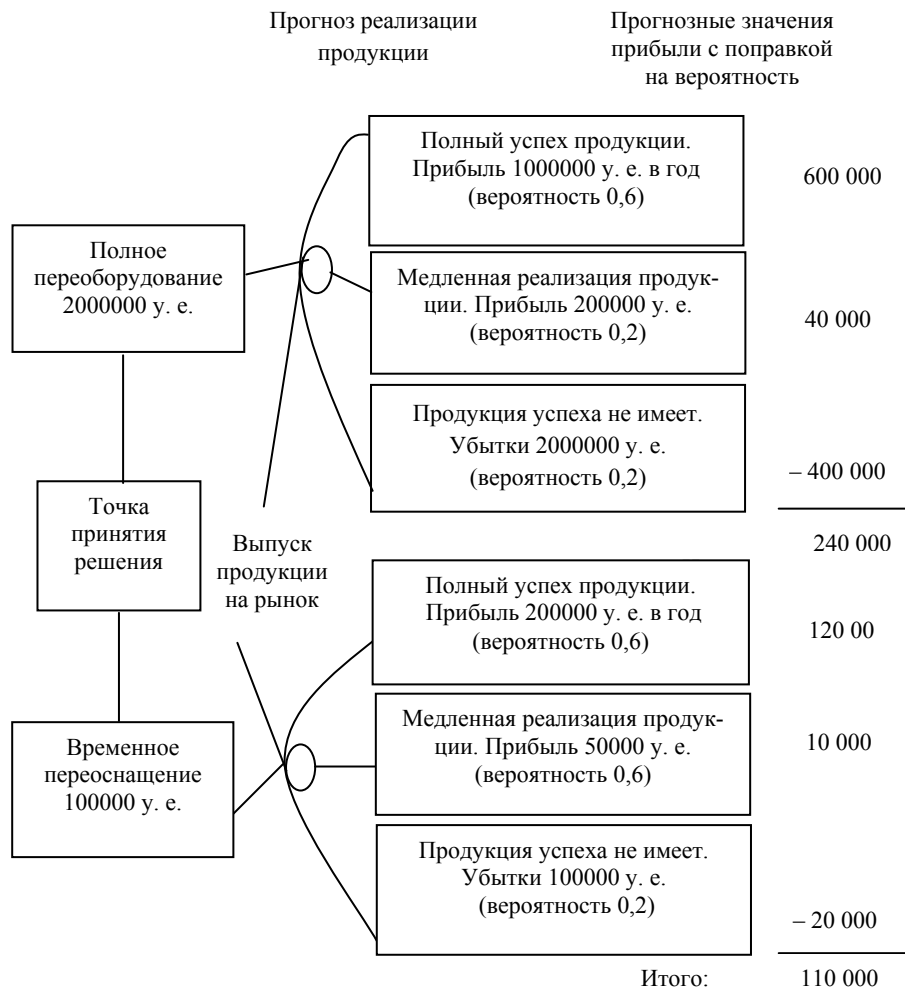


Рис. 10. Количественная оценка вариантов при малом числе критериев (дерево решений)⁸

Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение от-

⁸ Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер. с англ. – Т. 1. – М.: Прогресс, 1998.

рицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные (неосозаемые) измерители. Последние в основном порождаются отношениями между различными силами, участвующими в решении проблемы (трудовые отношения, политическая ситуация, отношение к риску и т. п.). В практике управления широко используются такие методы, как критериальное сравнение Кепнера-Трегое; платежная матрица; дерево целей или решений.

Наиболее известным из них является метод «дерева решений» для сравнения и оценки выдвинутых альтернатив (рис. 10). Особенно данный метод полезен в ситуациях, когда менеджер имеет дело с неопределенностью. Метод дает общую картину решения: выборы, риски и исходы, которые могут иметь место. Более того, данный метод помогает открыть новые альтернативы, которые ранее могли быть опущены по каким-то причинам. Метод включает следующие шаги:

- инвентаризация всех альтернатив;
- ранжирование выборов в хронологическом порядке;
- решение о предпочтительности последствий рассматриваемых альтернатив с учетом их капиталоемкости;
- оценки шансов того, что каждое из выделенных событий произойдет.

Выбор альтернатив является своего рода вершиной в процессе принятия решения. Многие не любят этот этап, пытаются избежать его или переложить на другого, так как в ходе данного этапа принимающий решение вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. Хороший анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Привлечение прошлого опыта является, пожалуй, наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опытные менеджеры не просто используют данный подход, но и испытывают сильную веру в него. Это лежит в основе утверждения о том,

что чем выше уровень руководства, тем больше требуется опыта. В определенной степени опыт вырабатывает у руководителя умения и навыки принятия правильных решений.

Опыт в решении проблем и принятии решений развивает умения и навыки в суждении и интуиции. Вместе с тем многие считают, что расчет на прошлый опыт для планирования будущего может быть очень опасным. Это происходит по причине недостаточного учета и анализа причин прошлых ошибок и неудач. Опыт сам по себе очень ситуационен и может не вписываться в текущую ситуацию. Правильное решение основывается на будущих событиях, а опыт – на прошлых. Опыт становится полезным и мощным инструментом в принятии решений, если имеет место его тщательный анализ, а не слепое следование ему и если в ходе этого анализа выявляются фундаментальные причины успеха или неудач. В этой связи большой интерес для менеджера представляет изучение опыта успешных компаний, равно как и компаний, потерпевших неудачу.

Шкала оценок: очень хороший – 1,0, хороший – 0,75, удовлетворительный – 0,5, слабый – 0,25, очень слабый – 0,0.

Использование веса критериев при различной их значимости совершенно необходимо. В противном случае результаты оценки могут быть неверными (рис. 11, 12).

А. Без учета значимости критериев

Критерии оценки	Оценка вариантов		
	А	В	С
Соответствие основной деятельности	1,0	0,25	0,25
Технические способности	0,25	0,5	0,75
Дополнительные затраты	0,5	1,0	0,25
Соответствие квалификации работников требуемой	0,25	0,75	1,0
Итоговая оценка	2,0	2,5	2,25
Предпочтительность варианта	3	1	2

Б. С учетом значимости (веса) критериев

Критерии оценки	Вес критерия	Оценка вариантов		
		А	В	С
Соответствие основной деятельности	0,4	0,4	0,1	0,1
Технические способности	0,2	0,05	0,1	0,15

Дополнительные затраты	0,3	0,15	0,3	0,075
Соответствие квалификации работников требуемой	0,1	0,025	0,075	0,1
Итоговая оценка	1,0	0,625	0,575	0,425
Предпочтительность варианта		1	2	3

Рис. 2.11. Количественная оценка вариантов при значительном числе критериев

Критерии	Вид транспорта		
	Железнодорожный	автомобильный	воздушный
Скорость и удобство	3	2	1
Количество рейсов в сутки	3	1	2
Надежность	2	1	3
Грузоподъемность	1	2	3
Число обслуж. геогр-ких точек	2	1	3
Стоимость	1	2	3
Итого	12	9	15
Предпочт. варианта	2	1	3

Рис. 12. Оценка вариантов с помощью рангов на примере выбора вида транспорта для туристического обслуживания

Эксперимент как метод альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив, и они апробируются на практике с целью определения того, что же может произойти. Эксперимент широко используется в науке. Существует достаточно веское мнение о необходимости широкого использования данного метода в управлении и, в частности, при принятии решений. Считается, что это чуть ли не единственный путь для менеджера добиться уверенности, что принимаемое решение правильно. Однако следует принять во внимание дороговизну техники экспериментирования. Возможно, это самый дорогостоящий метод. Также сложностью использования эксперимента является и то, что даже после его завершения у менеджера все еще могут оставаться сомнения в правильности выбора, так как возможная будущая ситуация не обязательно будет копировать ситуацию настоящую. Поэтому эксперимент может быть ис-

пользован только после всестороннего и глубокого рассмотрения и анализа.

Вместе с тем существуют решения, которые просто не могут быть приняты без проведения по ним подтверждающего правильность выбора эксперимента. Так, например, решение о серийном выпуске самолета не может быть принято без производства и испытания одной или нескольких его моделей. Эксперимент также широко используется в маркетинговых решениях. Организационные решения часто проверяются в подразделениях, прежде чем их распространяют на всю компанию. Кадровое решение может быть проверено в ходе ротации или стажировки на новой должности.

Считается, что наиболее общим и, возможно, наиболее эффективным методом отбора альтернатив является **проведение исследований и анализа**. Этот метод предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наиболее важными ее переменными, ограничениями и основами, которые рассматриваются по отношению к поставленным целям. В целом это «кабинетный» подход к принятию решения.

Данный метод также предусматривает разложение проблемы на части и изучение каждой из них. Важным инструментом данного метода является разработка и проигрывание с использованием количественных методов и компьютеров различных моделей решения. Разработаны и используются модели с привлечением системного подхода, исследования операций, теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, стоимостного анализа.

Условия эффективности управленческих решений. Проблема выбора менеджером альтернативы – одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд факторов (рис. 13).

Иерархия в принятии решений – делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных

уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

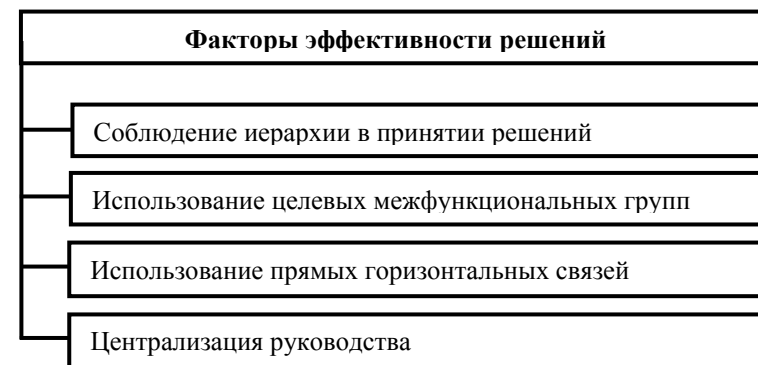


Рис. 13. Факторы эффективности управленческих решений

1. **Использование целевых межфункциональных групп**, члены которых отбираются из различных подразделений и уровней организации.

2. **Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей** при принятии решений. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.

3. **Централизация руководства при принятии решения.** Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, при которой каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим руководством.

Как уже отмечалось, выбор лучшего варианта решения ведется путем последовательной оценки каждой из предлагаемых альтернатив. Определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение конечной цели организации. Этим и

обуславливается его эффективность, т. е. решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации (рис. 14).



Рис. 14. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Во-первых, решение должно быть эффективным, т. е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Во-вторых, решение должно быть экономичным, т. е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

В-третьих, своевременность решения. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Ведь когда решается проблема, события развиваются. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем. Она была хороша в прошлом.

В-четвертых, обоснованность решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

В-пятых, решение должно быть реально осуществимым, т. е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и разделение исполнителей и в своей основе неэффективны. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

Кроме того, к требованиям к управленческому решению относятся:

- целевую направленность;
- обоснованность;
- иерархическую субординацию;
- адресность;
- директивность;
- обеспеченность ресурсами.

В достижении эффективности решений особую роль играют **методы доведения принятых решений** до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные **причины невыполнения решений**:

- решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;
- решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;
- решение четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;
- решение было грамотно сформулировано, исполнитель усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Изложенное свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфиче-

ская деятельность менеджера предполагает, что он держит решения в поле зрения, находит способ влияния на них, управляет ими. Команда «приступить к исполнению решения» не может быть дана раньше, чем у руководителя не будет уверенности, что все звенья, участвующие в исполнении, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения (рис. 15).

Участие руководителя				
Участие подчиненных				
Коллективное решение				
Едино- личное решение	Руководи- тель информи- рует о приня- том решении и отвечает на вопросы	Руково- дитель пред- ставляет про- ект решения и просит вно- сить неболь- шие измене- ния и допол- нения	Руково- дитель фор- мулирует проблему и выслушивает предлагаемые варианты решений	Руководи- тель формули- рует проблему, после чего совместно выдвигаются и обсуждаются варианты ре- шений

Рис. 15. Формы принятия решений
в зависимости от степени участия руководителя и подчиненных

Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технология) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление о будущей работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея (модель задания) уточняется, обогащается посредством ее адаптации к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды. На этой основе и разрабатывается технология выполнения решения (идеальная модель деятельности исполнителя по выполнению задания менеджера). Следует иметь в виду, что для того, чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней (модели) предъявляют ряд требований (рис. 16).

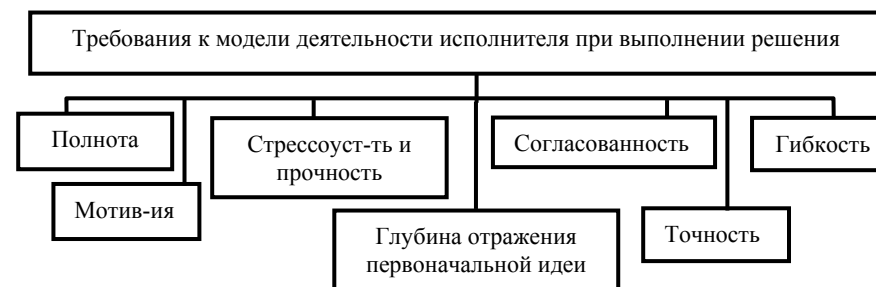


Рис. 16. Требования к технологии выполнения
управленческих решений

1. **Полнота модели решения** описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой – содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она будет настолько развернута, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей деятельности.

2. **Точность модели** необходима потому, что если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, по существу распадается.

3. **Глубина отражения** характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

4. **Стрессоустойчивость и прочность модели** предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

5. **Гибкость модели** – критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий, не поддающийся изменению образ мышления может быть приемлемым в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы

выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

6. **Согласованность модели** решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет решение в одиночку. Поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени, месту с другими исполнителями.

7. **Мотивация модели решения.** Известно, что понимание решения и усвоение его идеальной модели не в полной мере обеспечивают должную мобилизацию сил исполнителей, поэтому нужно мотивировать их деятельность. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности и выполнению заданий, – основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством организации решений.

Завершающая стадия – выполнение решения. Она состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является предположение, что если выбор в отношении решения сделан, то решение обязательно будет выполнено.

Выполнение решения – это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, делать людей заинтересованными и мотивированными на реализацию решения, таким образом расставить людей, чтобы максимально использовать их способности.

Для этого, во-первых, необходимо составить план мероприятий, превращающих решение в реальность.

Необходимо распределить права и ответственность среди участников. Важно помнить старое правило: «Ничего не происходит, если нет ответственного за действие». Следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками. Во-вторых, менеджер должен проявить беспокойство о возможном конфликте интересов и принятии правильного решения его исполнителями. Этому во многом способствуют

различные методы делегирования полномочий и участия в управлении.

Следующий этап – встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого отслеживания отклонений работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того, как они проявятся.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени. При этом информация из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный кем-то отчет или данные из «вторых» рук. В первом случае замечается больше деталей и нюансов, делается более правильная оценка и достигается более верное восприятие потенциальных проблем и их решений. Также это позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению.

Таким образом, организация исполнения решений немыслима без контроля. **Контроль исполнения решений является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла.** Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения, достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также в своевременном принятии мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений. **Основная задача контроля** состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются

причины этих отклонений. Можно выделить и другие **функции**, которые решаются с помощью контроля исполнения (рис. 17).



Рис. 17. Функции контроля за исполнением принятых решений

1. *Диагностическая функция* – главная, ведущая функция контроля. Кто бы ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т. е. поставить диагноз.

2. *Без функции обратной связи* руководитель, по сути, выпускает из рук бразды правления, лишается возможности оказывать влияние на ход работы.

3. *Ориентирующая функция контроля* проявляется в том, что те вопросы, которые чаще контролируются начальником, как бы сами собой приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, которые выпадают из поля зрения руководителя, не решаются подчиненными.

4. *Стимулирующая функция* близка к ориентирующей, но с ней не совпадает. Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве держит в поле зрения работы, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов, и в первую очередь резервов человеческого фактора.

5. *Корректирующая функция* связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Словом, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию – по соответствию решения практике.

6. *Педагогическая функция*. Контроль, если он построен умело, порождает у исполнителей сильные побуждения к добросовестному труду.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

1) **предварительный** – предшествует принятию окончательного решения. Его цель – дать более глубокое обоснование принимаемому решению;

2) **текущий** – с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;

3) **последующий** – служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль.

Принятие решения было рассмотрено выше как рациональный процесс, т. е. как серия стадий и этапов, через которые должен пройти менеджер от начала до конца, чтобы достичь до полного выполнения решения и устранения возникшей проблемы. Соответствует ли это реальной практике? Большинство специалистов, изучавших реальную практику осуществления управленческих решений, ответят «нет», при этом назвав ряд ограничений реального мира, препятствующих применению рациональной модели в процессе принятия решения. Такими **препятствиями** являются следующие:

– часто менеджеры не знают, что проблема вообще существует. Они либо перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них;

– не представляется возможным по техническим или экономическим причинам собрать всю относящуюся к проблеме информацию;

– ограничения во времени вынуждают менеджеров принимать не лучшие решения;

– во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе мало учитываются, например, качественные или неосознаваемые факторы;

– выполнение решения не всеми менеджерами связывается с самим решением.

Большую роль в принятии решения играет **интуиция**. Она включает в себя **предчувствие, воображение, проницательность**. Развитая интуиция – это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали. Исследования, проведенные Г. Минцбергом, показали важность интуиции и творчества в принятии решений, в особенности стратегических.

Выводы по главе

Представляя собой процесс выработки и осуществления управляющих воздействий, управление включает сбор, обработку, передачу информации и принятие решений. При всём многообразии индивидуальных особенностей каждого управляемого объекта можно выделить ряд закономерностей, правил, подходов, характерных для всех участков и уровней управленческой деятельности, соблюдение и реализация которых позволяет принимать решения, максимально приближенные к рациональным.

Рациональный подход к использованию существующих методик, моделей принятия решений предполагает оптимальное построение коммуникационной сети и постоянное её совершенствование.

В зависимости от конкретных обстоятельств, изменения ситуаций, индивидуальных особенностей руководителя в практике руководства организацией могут применяться различные мето-

ды принятия решений. Здесь не может быть штампов и жёстких аналогий. Поэтому от менеджера требуется не только высокий уровень подготовки как аналитика, но способности и навыки творческого, экономического мышления.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Жизненный цикл организации.
- 2) Классификация организаций.
- 3) Особенности управленческого труда.
- 4) Система управления производства. Цикл управления.
- 5) Классификация управленческих проблем и решений. Природа проблем и решений.
- 6) Порядок принятия рационального решения.
- 7) Модели принятия решений и их содержание.
- 8) Требования к модели принятия решения.

Проблемные вопросы для углубления знаний

- 1) Особенности принятия управленческих решений на предприятиях с различной формой собственности.
- 2) Принятие управленческих решений и делегирование полномочий.
- 3) Каковы наиболее целесообразные модели принятия управленческих решений на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях?
- 4) Запрограммированные и незапрограммированные решения: порядок их принятия и особенности реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практика показывает и доказывает, что ведущей, основной и решающей производительной силой всегда был и остается человеческий фактор, а потому овладение знаниями и опытом управления им – едва ли не самый главный ключ к успеху, который только может быть в руках современного менеджера.

Таким образом, подлинный интерес к людям, их запросам и потребностям, поиск наиболее эффективных мотивов их производительной деятельности, создание и совершенствование сбалансированного механизма стимулирования – важнейшая повседневная работа эффективного управленца.

Однако без грамотного, высококвалифицированного практически во всех функциональных областях управленческой деятельности менеджера, постоянно повышающего свой творческий уровень, обогащающего свою практику накопленным опытом и достижениями управленческой науки, безусловно, успех организации обеспечен не будет.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Зигерт, Р., Ленг, Л. Руководить без конфликтов [Текст]. – М., 1990.
2. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология [Текст]: учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
3. Армстронг, М. Основы менеджмента [Текст]. – Ростов-н/Д: Феникс, 1998.
4. Басовский, Л.Е. Менеджмент [Текст]. – М.: Инфра-М, 2006. – 216 с.
5. Беляцкий, Н.П. и др. Техника работы менеджера [Текст]: уч. пос. – Минск, 1998.
6. Блейк, Р.Р., Моутон, Дж.С. Научные методы управления [Текст]. – Киев, 1990.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Управление предприятием на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления [Текст]. – М.: Экономика, 1997.
8. Богачев, В.Ф. Промышленность России. Антикризисные стратегии предприятий [Текст]. – СПб.: Корвус, 1996.
9. Богачев, В.Ф., Казаков, В.С., Ходачек, А.М. Стратегии малого предпринимательства [Текст]. – СПб.: Корвус, 1995.
10. Бодди, Д., Пэтон, Р. Основы менеджмента [Текст]. – СПб.: Питер, 1999.
11. Большаков, А.С. Менеджмент [Текст]. – СПб.: Питер, 2000.
12. Большаков, А.С. Менеджмент: золотые алгоритмы [Текст]. – СПб.: ИД «Литера», 2002.
13. Большаков, А.С. Менеджмент: Стратегия успеха [Текст]. – СПб.: ИД «Литера», 2001.
14. Большаков, А.С. Современный менеджмент: Теория и практика [Текст]. – СПб.: Питер, 2000.
15. Бородин, Ф.М., Коряк, Н.Н. Внимание: конфликт [Текст]. – М., 1989.
16. Бреннар, Г. Прибыльное управление предприятием [Текст]. – Мюнхен, 1989.
17. Велков, И.Г. Личность руководителя и стили руководства [Текст]. – М., 1992.

18. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2006. – 504 с.
19. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент [Текст]: учеб. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003.
20. Вишнякова, Н.Ф. Конфликт – это творчество [Текст]. – Минск, 1994.
21. Воробьев, Л.А. Основы управления производством [Текст]: уч. пос. – Минск, 1997.
22. Вудкок, М., Френсис, Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика [Текст] / пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
23. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]: учеб. – изд. 2-е. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995.
24. Глухов, В.В. Основы менеджмента [Текст]: учеб. – Минск: БГЭУ, 1996.
25. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала [Текст]. – М., 1983.
26. Гончаров, В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении [Текст]. – М.: МНИИПУ, 1998.
27. Горгола, Е.В., Голобородько, И.В., Мужецкий, А.В. Маркетинг: организация и особенности маркетинговой деятельности [Текст]: уч. пос. – Ярославль: ВФЭА, 2007.
28. Горгола, Е.В., Эткало, О.А., Лягушев, Г.Е. Основы теории и практики менеджмента [Текст]: уч. пос. – Ярославль: ВФЭИ, 2005.
29. Горгола, Е.В., Эткало, О.А., Лягушев, Г.Е. Функции менеджмента [Текст]: уч. пос. – Ярославль: ВФЭИ, 2005.
30. Граждан, В.Д. Теория управления [Текст]. – М.: Гардарики, 2006. – 413 с.
31. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Юрид. изд-во, 1995 и изд-во «Тандем», ЭКМОС, 1958.
32. Грейсон Дж.К.-мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст] / пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
33. Дойль, П. Менеджмент: Стратегия и тактика [Текст]. – СПб.: Питер, 1999.

34. Дункан, Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики [Текст] / пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
35. Дэвис, К. Коммуникации в организации [Текст]. – М.: Дело, 1995.
36. Евланов, Л.Г. Теория и практика принятия решения [Текст]. – М., 1984.
37. Забелин, Л.В., Моисеева, Н.К. Основы стратегического управления [Текст]: уч. пос. – 2-е изд. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1996.
38. Зиглер, Д., Хьелл, Л. Теории личности [Текст]. – СПб.: Питер, 1997.
39. Ильенкова, С.Д., Кузнецов, В.И., Ягудин, С.Ю. Инновационный менеджмент [Текст]: уч.-практ. пос. / МГУЭСИ. – М.: МЭСИ, 1999. – 88 с.
40. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: уч. пос. – 4-е изд. – Минск: Новое знание, 2001.
41. Казанцев, А.К. Общий менеджмент [Текст]: уч. пос. – М.: ИНФРА-М, 1999.
42. Казанцев, А.К., Серова, Л.С. Стратегическое управление инновациями на предприятии: Деловая игра СТРАПЛАН [Текст]. – СПб.: СПбГИЭА, 1996.
43. Китов, Е.И. Психологические особенности управленческих решений [Текст]. – М., 1983.
44. Кнорринг, В.И. Искусство управления [Текст]: учеб. – М.: БЕК, 1997.
45. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент [Текст]. – СПб.: Питер, 1999.
46. Кох, Р. Менеджмент и финансы от А до Я [Текст]. – СПб.: Питер, 1999.
47. Крутик, А.В., Горенбургов, М.А. Малое предпринимательство и бизнес-коммуникации [Текст]. – СПб.: Бизнес-пресса, 1998.
48. Кузьмин, И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент [Текст]. – М.: Роосмсн, 1995.
49. Лебедев, О.Т., Каньковская, А.Р. Основы менеджмента [Текст]: уч. пос. – СПб.: ИД «МиМ», 1997.
50. Ли, Якокка. Карьера менеджера [Текст]. – М.: Мир, 1989.

51. Максимцов, М.М., Комаров, М.А. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 320 с.
52. Менеджмент [Текст] / под ред. В.И. Королева. – М.: Экономист, 2005. – 432 с.
53. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст] / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 670 с.
54. Мехребиян, С. Невербальная коммуникация [Текст]. – СПб., 1996.
55. Немов, Р.С. Психология: в 3 кн. Кн. 1: Общие основы психологии [Текст]: учеб. – 5-е изд. – М.: Владос, 2006. – 687 с.
56. Ньюстром, Дж., Дэвис, К. Организационное поведение [Текст]. – СПб.: Питер, 1999.
57. Паркинсон, С.Н., Рустомжи, М.К. Искусство управления [Текст] / пер. с англ. – М.: Издательско-торговый дом «Гранд», Агентство «Фаир», 1997.
58. Петров, В.В. Теории мотивации [Текст]: уч. пос. – М.: Равновесие, 2007.
59. Переверзев, М.П., Шайденко, Н.А., Басовский, Л.Е. Менеджмент [Текст]: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2002.
60. Питерс, Т., Уотермен, Р. В поисках эффективного управления [Текст] / пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986.
61. Приходченко, О.И., Оганесян, А.Н. Методы оценки деловых качеств руководителя [Текст]. – Минск, 1995.
62. Резник, С.Д., Соколов, С.Н., Бондаренко, В.В. Персональный менеджмент (тесты и конкретные ситуации) [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2003.
63. Ричард, Л. Дафт. Менеджмент [Текст]. – СПб.: Питер, 1999.
64. Родионов, И.И. Интернет. Предприниматель. Маркетинг [Текст]. – М.: ВИНТИ, 1997.
65. Селье, Т. Стресс без дистресса [Текст] / пер. с англ. – М., 1982.
66. Семь нот менеджмента [Текст]: настольная книга руководителя. – 8-е изд. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997.
67. Сергеев, И.Б. Экономика предприятия [Текст]: уч. пос. – Ярославль: Финансы и статистика, 1997.

68. Скляренко, В.К., Прудников, В.М. Экономика предприятия [Текст]: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2007.
69. Скотт, Д. Синк. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989.
70. Словарь-справочник менеджера [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С. 206–240.
71. Смирнов С.В. Организация управления предприятием [Текст]. – М., 1993.
72. Стратегическое планирование [Текст] / под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 1998.
73. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст] / под ред. А.Л. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: Спец. литература, 1996.
74. Файоль, А., Эмерсон, Г., Тейлор, Ф., Форд, Г. Управление – это наука и искусство [Текст]. – М.: Республика, 1992.
75. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента [Текст]: уч.-практ. пос. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1997.
76. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент [Текст]: учеб. для вузов. – М.: Интел-Синтез, 1998.
77. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: уч. пос. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1997.
78. Храмов, С.В. Методы познания и преодоления конфликтных ситуаций [Текст]. – Л., 1989.
79. Шейнов, В.Л. Как управлять другими [Текст]. – Минск, 1996.
80. Шмален, Г. Основы и проблемы экономики предприятия [Текст] / пер. с нем.; под ред. А.Г. Поршнева. – М.: Финансы и статистика, 1996.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

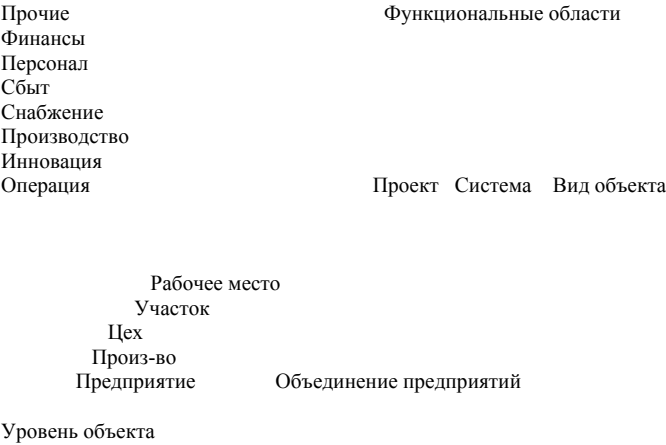


Рис. А. Характеристика объектов менеджмента

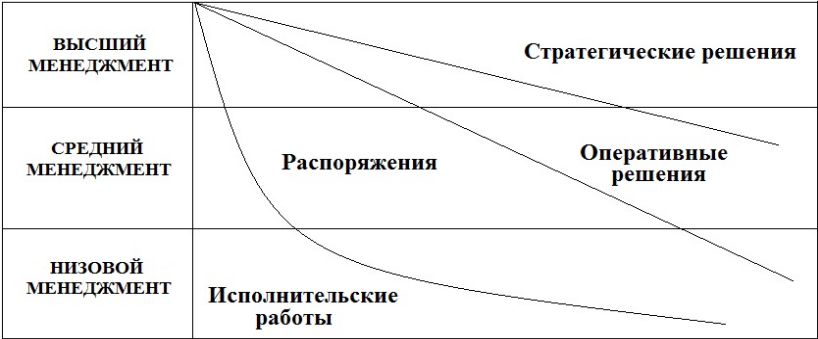


Рис. Б. Компетенция уровней менеджмента



Рис. В. Объекты и виды менеджмента

Основные направления научной мысли (школы)	1885 г.	Годы XX столетия							
		20-е	30-е	40-е	50-е	60-е	70-е	80-е	90-е
Научный менеджмент									
Классическая школа									
Школа человеческих отношений									
Школа поведенческих наук									
Количественный подход									
Системный подход									
Ситуационный и новые подходы									

Рис. Г. Эволюция управленческой мысли в XX столетии

Традиционные школы	Модификации	Интеграция	Ситуационное обособление	Целостное восприятие орг.
Классический менеджмент	Формальные подходы Поведенческие подходы	Системный подход	Ситуационный подход	Консистентный подход
Промышленная инженерия				
Админ-ние				
Бюрокр. модели				
Психотехника				
Human Relations доктрина чел. отношений				
Начиная с 1900 г.	с 1945 г.	с 1950 г.	с 1965 г.	с 1975 г.

Рис. Д. Развитие школ менеджмента

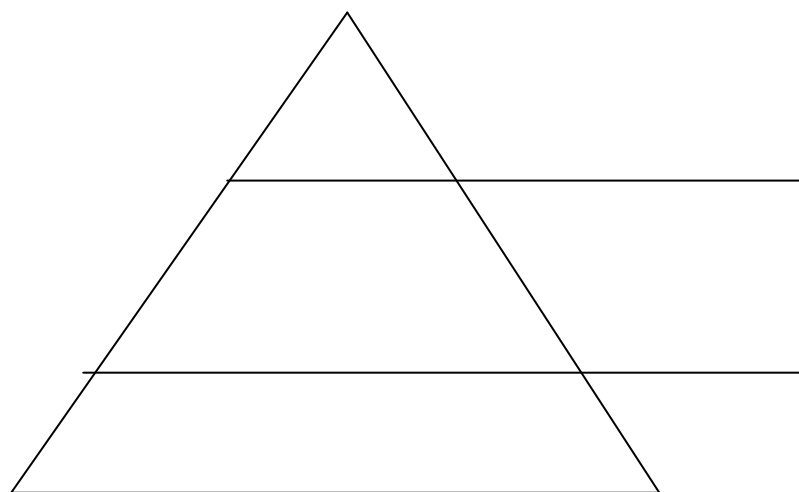


Рис. Е. Уровни управления
Организации

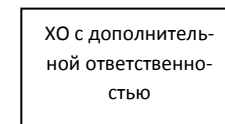
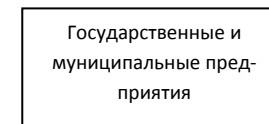
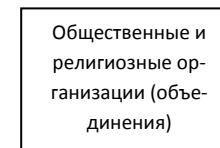
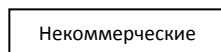
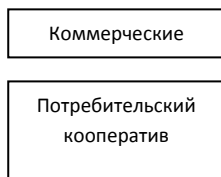


Рис. Ж. Классификация организаций по ОПФ

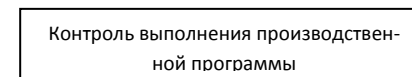
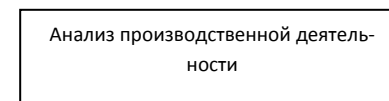
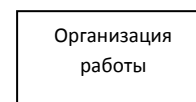
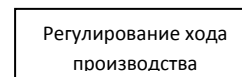
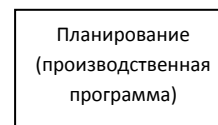
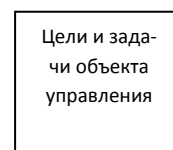




Рис. 3. Схема управления производством



Рис. И. Природа проблем и решений в организации

Стадия 1.
Признание необходимости решения
 - восприятие и признание проблемы;
 - интерпретация и формулирование проблемы;
 - определение критериев успешного решения

Стадия 2.
Выработка решения
 - разработка альтернатив;
 - оценка альтернатив;
 - выбор альтернативы

Стадия 3.
Выполнение решения
 - организация выполнения решения;
 - анализ и контроль выполнения решения;
 - обратная связь и корректировка

Рис. К. Процесс принятия решения

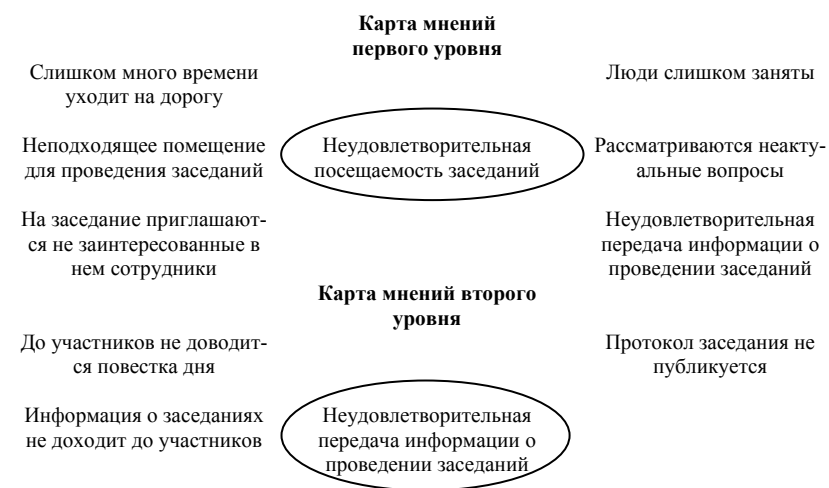


Рис. Л. Пример построения карты мнений

Приложение 1

Моделирование в менеджменте

Моделирование в менеджменте – процесс построения исследования моделей управления организацией.

Под моделью понимают идеальный или материальный объект, приближенно воспроизводящий основные элементы и наиболее существенные связи и отношения исследуемого объекта.

Цель моделирования – получение новой, не зафиксированной в исходных данных информации об исследуемых объектах.

Наиболее распространенные виды моделирования в менеджменте:

- экономико-математическое моделирование (рис. 1);
- моделирование на основе системного анализа;
- имитационное моделирование.

Экономико-математическое моделирование позволяет сформулировать проблему в виде математической задачи.

Принципиально можно выделить пять основных типов экономико-математических моделей, основанных на использовании соответствующего математического аппарата и нашедших достаточно широкое применение в теории и практике менеджмента:

- модели математического программирования;
- модели теории графов;
- балансовые модели;
- модели теории вероятностей и математической статистики;
- модели теории игр.



Рис. 1. Классификация экономико-математических моделей

Модели системного анализа (СА) используются для решения слабо структурированных проблем, характеризующихся существенной неопределенностью.

В соответствии с основной идеей СА, состоящей в сочетании в моделях и методах решения проблем формальных и неформальных представлений, модели СА делят на:

- формальные модели;
- эвристические, использующие обобщенный опыт и интуицию специалистов.

Методы имитационного моделирования применяются для:

- выбора из множества возможных вариантов построения производственной и организационных структур системы наилучшего в смысле достижения поставленных перед ней целей на основе вариантов расчетов;
- максимально близкого воспроизведения поведения систем и их звеньев на основе фактических данных;
- обоснования и выбора на основе воспроизведения существенных черт системы и целей ее развития стратегии ее деятельности;
- снижения степени неопределенности в моменты принятия решений.

Они получают наибольшее распространение в современных условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды менеджмента.

Опыт применения методов имитационного моделирования в менеджменте показал: эффект от их применения существенно возрастает при их использовании в рамках специально организованной имитационной системы поддержки решений и моделирования, обеспечивающей взаимосвязку всего процесса принятия решений – от прогноза и обоснования целей до их достижения (рис. 2, 3).

Под имитационной системой поддержки решений и моделирования следует понимать информационную систему, включающую совокупность логико-лингвистических и математических моделей и методов, необходимые технические средства, программное, информационное и организационное обеспечение.

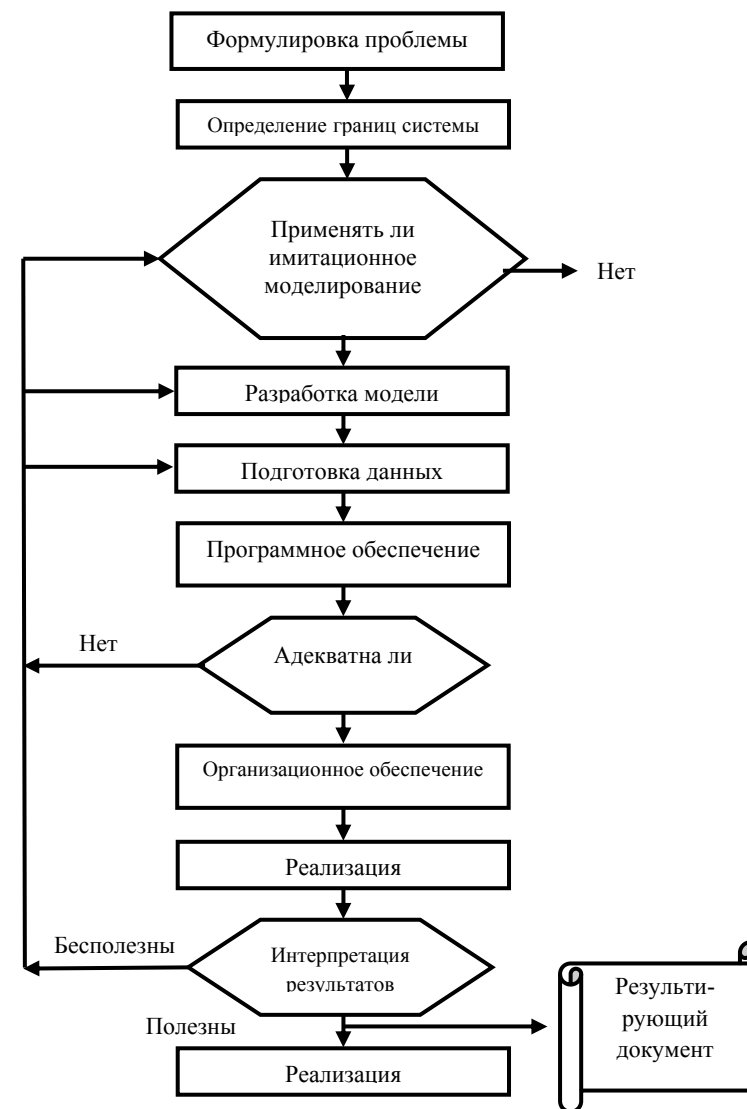


Рис. 2. Основные этапы процесса имитации

Под инструментом менеджмента следует понимать совокупность моделей и методов, используемых для решения задач менеджмента и их информационного, организационного и методического обеспечения.

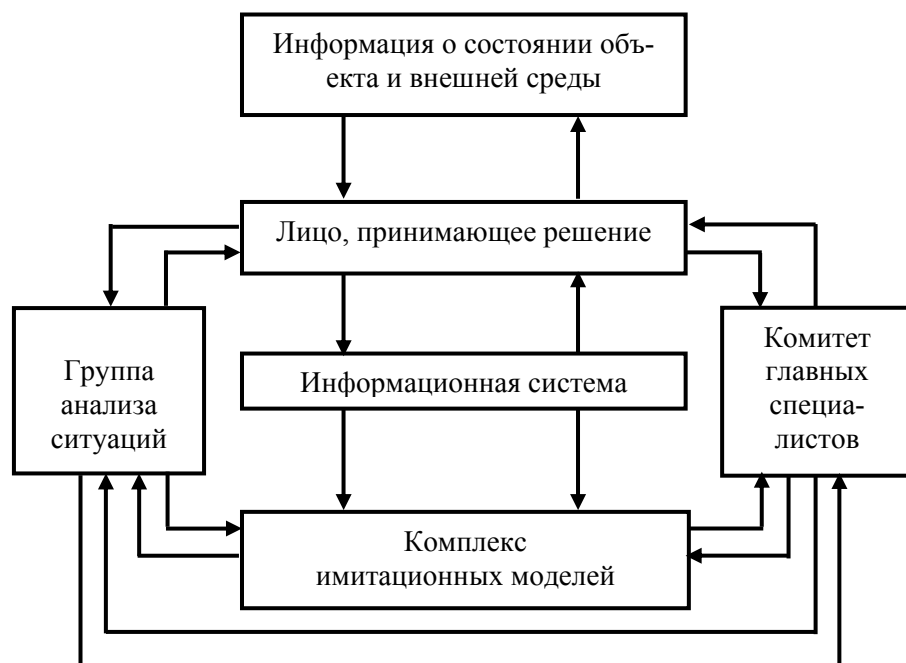


Рис. 3.
Схема имитационной системы поддержки решений и моделирования

Инструментарий менеджмента чрезвычайно разнообразен. Он включает инструменты, существенно различающиеся по сложности, назначению, условиям применения и другим признакам — от систем нормативов до систем организационного управления различных классов.

К числу широко известных инструментов менеджмента относятся:

- **система управления по целям** (MBO – Management By Objectives);
- **система и методики ПАТТЕРН** (PATTERN) для решения задач целеполагания, планирования, регулирования и контроля;
- **система и методики ПЕРТ** (PERT) для решения задач планирования целевых комплексных программ и проектов;
- **экспертизы** и др.

Система управления по целям (MBO) – система управления организацией, ориентированная на конечные результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов управления.

Основным понятием концепции и системы управления по целям является «ключевой результат». При этом выделяют ключевые результаты трех типов:

- 1) **ключевые результаты коммерческой деятельности** (оборот, покрытие издержек, переменные и постоянные расходы, рентабельность и т. п.);
- 2) **ключевые результаты функциональной деятельности** (количество и качество производимой продукции, использование производственных мощностей, сырья, материалов, энергии и т.п.);
- 3) **ключевые результаты поддержки, содействующей достижению коммерческих и функциональных результатов** (мотивация персонала, атмосфера в организации, использование рабочего времени и т. п.).

Основными процедурными элементами системы управления по целям (MBO) являются:

- процесс определения целей, включающий анализ ситуации и формирование концепции «ключевых результатов»;
- процесс ситуационного управления, содержащий подбор исполнителей, определение характера мер, действий и оценки реакции окружающей среды в соответствии со сложившейся ситуацией;

– процесс контроля за результатами, включающий динамичную оценку результатов деятельности и оперативную выработку необходимых мероприятий.

Методика ПАТТЕРН (PATTERN – Planning Assistance Trough Technical Evaluation Relevance Number), предназначенная для формирования и оценки структур целей, разработана фирмой «Ханиуелл Инк» корпорации РЕНД (рис. 4).

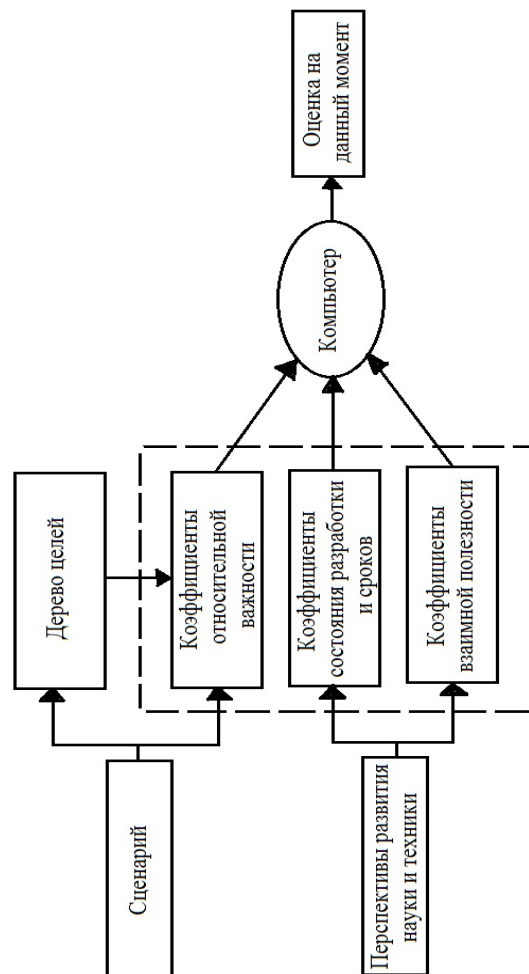


Рис. 4.
Основные элементы методики ПАТТЕРН

Экспертиза – процесс исследования, проводимого экспертами, направленный на формирование групповой оценки по неструктурированным проблемам (рис. 5).

Сложность оцениваемых объектов может вызвать серьезные психологические затруднения у экспертов, поэтому вместо исходной задачи экспертам часто предлагают другой тип задачи экспертного оценивания – в более удобной для них постановке, приводящей после обработки полученной от экспертов информации к решению исходной задачи.

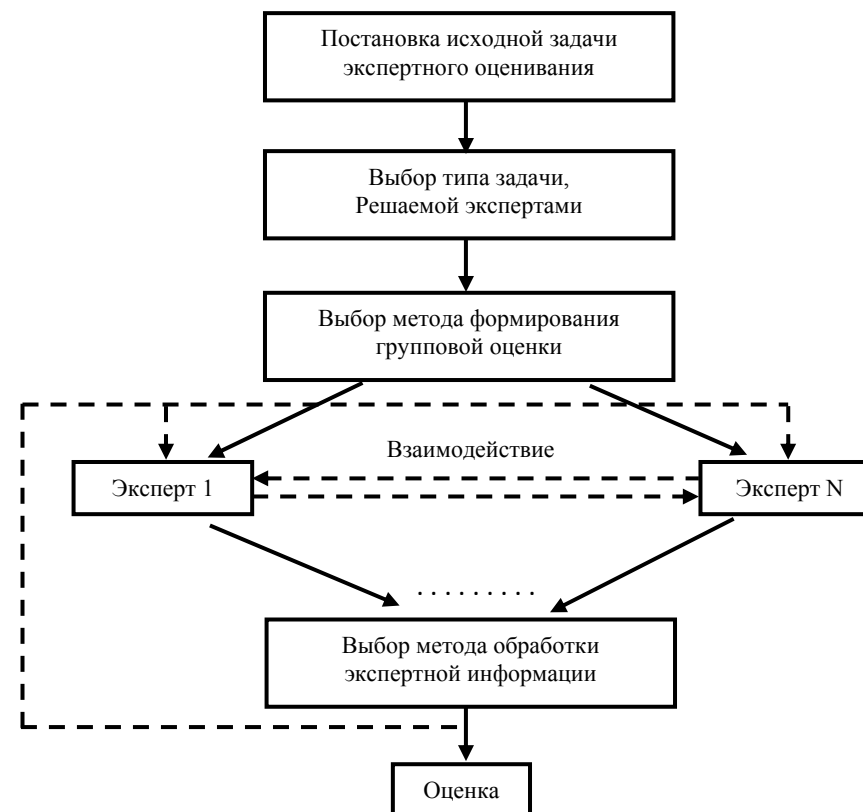


Рис. 5. Схема процесса экспертизы

Различают следующие типы задач экспертного оценивания исследуемых объектов:

- задача парных сравнений;
- задача ранжирования;
- задача классификации;
- задача численной оценки.

В процессе формирования групповой оценки используются следующие методы:

- **метод «круглого стола»** со свободным обменом информацией между экспертами;
- **метод «мозговой атаки»** с частичной регламентацией общения экспертов;
- **метод Дельфи** с использованием обратной связи;
- **методы формирования групповой оценки** в условиях изолированности экспертов друг от друга.

Для обработки экспертной информации и получения результирующей оценки используются:

- **статистические методы;**
- **алгебраические методы;**
- **методы шкалирования.**

Статистические методы основаны на предположении, что отклонение оценок экспертов от истинных происходит в силу чрезвычайных причин. Следовательно, при справедливости этого предположения можно использовать стандартные статистические методы обработки наблюдений.

Алгебраические методы основаны на введении на множестве экспертных оценок метрики (расстояния), позволяющей в качестве результирующей выбрать оценку, сумма расстояний от которой до оценки экспертов минимальна.

Примерный перечень тем для рефератов и докладов

1. Менеджмент как тип управления. Школы менеджмента.
2. Менеджер в организации и системе менеджмента.
3. Процессный подход к управлению.
4. Системный подход к управлению.
5. Понятие человеческого фактора в менеджменте.
6. Принципы управления.
7. Разделение труда в управлении.
8. Управленческие роли.
9. Система функций в управлении.
10. Понятие методов и технологий управления.
11. Процесс управления: сущность, этапы, типология.
12. Процесс управления и управленческие решения.
13. Характеристики управленческого решения.
14. Классификация управленческих решений.
15. Методы разработки и реализации управленческих решений.
16. Интеграционные процессы в менеджменте.
17. Интегративно-вариативный подход к управлению.
18. Концепция оценки эффективности менеджмента.
19. Социальная оценка эффективности менеджмента.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Е.В. Горгола
А.В. Золотарёва
В.А. Кваша

ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА
Учебное пособие

Редактор О.П. Новикова
Компьютерная верстка – И.В. Тимашев, Р. Красовский.

Подписано в печать 23.12.2011. Формат 60×92/16.
Объем 9,5 п.л.; 5,8 уч.-изд. л. Тираж 100 экз. Заказ № 375.

Издательство Ярославского государственного
педагогического университета им. К. Д. Ушинского
150000, Ярославль, Республиканская ул., 108

Типография ЯГПУ
150000, Ярославль, Которосльная наб., 44
Тел.: (4852) 32-98-69, 72-64-05