

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

*В. А. Черненко*  
*В. В. Бочаров*  
*Т. В. Румянцева*

# ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

*Учебник*

для бакалавров всех форм  
обучения по направлениям:  
«Экономика», «Менеджмент»



Нестор-История  
Санкт-Петербург  
2016

УДК 338.24  
ББК 65.05  
Ч-49

Рецензенты:

*Сигов В.И.*, д-р.экон.наук, профессор, заведующий кафедрой Экономики труда федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

*Заборовская О.В.*, д-р.экон.наук, профессор, заведующая кафедрой управления социальными и экономическими процессами Автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования Ленинградской области «Государственный институт экономики, финансов, права и технологий» (АОУ ВПО ЛО ГИЭФПТ)

**Черненко В.А., Бочаров В.В., Румянцева Т.В.**

**Ч-49** Теория менеджмента: учебник для бакалавров по направлениям: «Экономика», «Менеджмент» / В.А. Черненко, В.В. Бочаров, Т.В. Румянцева. – СПб. : Нестор-История, 2016. – 304 с.

ISBN 978-5-4469-0773-1

В учебнике освещаются теоретические аспекты управления социально-экономической системой, в том числе вопросы управления финансами компаний. Рассматриваются основные периоды развития управленческой мысли, дается характеристика функций менеджмента. Излагаются основные положения теории организации. Рассматриваются поведенческие отношения в организации, инструменты выстраивания организационного поведения, вопросы партисипативного управления.

В учебнике выделен раздел «Финансовый менеджмент», в котором рассматриваются вопросы финансовой деятельности хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм, раскрываются особенности формирования финансовых ресурсов, а также доходов, расходов и прибыли компаний. Приводится инструментальный анализа и оценки денежных потоков.

ISBN 978-5-4469-0773-1



© В.А. Черненко, В.В. Бочаров, Т.В. Румянцева, 2016

© Издательство «Нестор-История», 2016

---

*Текст настоящего издания приводится  
в авторской редакции*

Оригинал-макет А.А. Крыласов  
Дизайн обложки А.А. Крыласов

Подписано в печать 14.03.2016. Формат 60×90/16  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл.-печ. л. 19  
Тираж 1000 экз. Заказ № 405

Издательство «Нестор-История»  
197110 Санкт-Петербург, ул. Петрозаводская, д. 7  
Тел. (812)235-15-86  
e-mail: nestor\_historia@list.ru  
www.nestorbook.ru

Отпечатано в типографии издательства «Нестор-История»  
197110 Санкт-Петербург, ул. Петрозаводская, д. 7  
Тел. (812)622-01-23

## Введение

Эффективно управлять компанией невозможно без глубокого понимания сущности и содержания менеджмента. Менеджмент — сложное, емкое и многогранное явление, охватывающее умение человека добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; функции, виды деятельности, связанные с управлением людьми в организациях различных типов; область человеческого мышления, направленную на оптимизацию принятия управленческих решений; выявление проблем и принятия решений в соответствии с поставленной целью и постановкой задач в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды и усиления конкуренции на рынках.

Английское слово «management» (управление) берет свое начало от корня латинского слова «manus» (рука). Этот термин не имеет аналога в русском языке, хотя его часто используют как синоним терминов «управление» и «научная организация труда». В настоящее время менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества.

Характерными чертами современного развития менеджмента являются: его компьютеризация; оптимизация административной системы; децентрализация управленческих функций (самоуправление); разработка методов долгосрочного планирования; разработка технологии проектирования социальных систем. Особенное внимание уделяется совершенствованию управления на трех основных уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

Организационная деятельность испытывает влияние революционных изменений в технологической базе производства. Переход к эффективным формам организации и управления, построенным на научных принципах, стал главным условием успеха управления компаниями. Конкуренция продуктов и услуг стала, в сущности, конкуренцией организаций, используемых форм, методов и мастерства управления. Традиции централизованной типизации всех структурных построений, жесткой формализации внутренних и внешних отношений соподчиненности, несвободы всех нижестоящих звеньев, массовое распространение и многолетнее использование организационных схем, пригодных лишь для определенных

условий или чрезвычайных обстоятельств, породили стереотип консервативного мышления и организационной скованности.

Сущность организаций не может быть сведена лишь к формальным структурам или потокам информации, к механическим взаимодействиям или исполнению команд. Упрощенный подход к функционированию организаций, стереотип мышления в интерпретации их базисных элементов и свойств не позволяют принять оптимального решения в условиях изменяющейся среды на рынке товаров и услуг. Наряду с традиционными экономическими критериями оценки деятельности организаций, основанными на измерении эффективности использования ресурсов, на первый план выходят «неосязаемые» измерители: интеллектуальный капитал, удовлетворенность потребителя, социальная прибыль, организационная культура. Во многих случаях такие критерии лучше свидетельствуют о будущих результатах, чем финансовые показатели.

Изучение теории менеджмента призвано качественно изменить подход к организациям, к пониманию и регулированию протекающих в них процессов и в конечном счете — их адаптации к условиям изменяющейся рыночной среды.

# Раздел 1. История управленческой мысли

В результате углубленного изучения курса бакалавры должны:  
Знать

- значение понятия «менеджмент»;
- связь менеджмента с другими науками;
- основные категории менеджмента;
- особенности процессного, системного и ситуационного подходов;
- отличительные черты менеджера, как субъекта менеджмента;
- особенности американской, европейской, японской и др. национальных моделей менеджмента;
- основные аспекты менеджмента в древности;
- особенности индустриального периода развития менеджмента;
- характерные черты эпохи «массового производства США»;
- основные школы менеджмента.

Уметь

- находить и оценивать теоретические и практические материалы, полученные из специальной литературы, выражающие базовые понятия и принципы, используемые в теории и практике менеджмента;
- обозначить связь менеджмента с другими науками;
- дать определения терминам «менеджмент» и «управление»;
- определять объект и субъект менеджмента; систематизировать функции, законы, закономерности, виды и принципы менеджмента;
- поставить менеджмент в исторический ряд с другими социальными явлениями;
- обозначить основные периоды развития истории управленческой мысли;

Владеть

- теоретическими аспектами развития менеджмента как науки, рассматриваемыми в отечественной и зарубежной литературе;
- основными методами и принципами менеджмента;
- навыками определения наиболее значимых особенностей работы менеджера;
- концептуальными подходами, методами и приемами менеджмента.

## Глава 1. Введение в менеджмент

Понятие «менеджмент» возникло в начале XX в. в американской бизнес-среде. Еще в 30-е гг. прошлого столетия в США была ясно осознана его значимость, менеджмент стал профессией,

область знаний превратилась в самостоятельную научную дисциплину, а социальный слой управленцев — в весьма влиятельную общественную силу. С возникновением корпораций-гигантов, охвативших мир производственными и сбытовыми сетями, обладающих огромным экономическим, производственным и научно-техническим потенциалом, по мощи сопоставимым с государственным, — произошла так называемая «революция менеджеров». Крупнейшие корпорации и банки составляют основу экономической и политической силы великих наций, от них зависят правительства. Решения менеджеров, стоящих во главе мегакомпаний, подобно решениям государственных деятелей, определяют судьбы миллионов людей, государств и целых регионов. Не менее важную роль в экономике развитых стран играет и малый бизнес, оказывая влияние на рост ВВП. В сфере малого предпринимательства существует еще более жесткая конкуренция, а основная задача — устоять, выжить, вырасти — решается только эффективным менеджментом. Факторами возникновения и развития менеджмента, определяющими его особенности и в настоящее время, являются следующие:

- уровень экономического развития;
- социально-экономическое устройство общества (формация);
- технологические особенности производства;
- концентрированный опыт повышения эффективности управления;
- влияние на управление социально-психологических отношений;
- определенный уровень общей и особенно организационной культуры.

### 1.1. Характеристика и основные значения понятия «менеджмент»

Понятия «менеджмент» и «управление» довольно прочно вошли в современную практику бизнеса, также они часто употребляются в учебном процессе, при этом эти два понятия не являются синонимами.

**Управление** — это функция систем различной природы (биологических, технических, социально-экономических) направленная на: поддержание заданного режима деятельности системы, сохранение ее жизнеспособности, достижения явно или потенциально заданных целей.

**Менеджмент** — это регулярное воздействие на социально-экономическую систему для достижения заранее запланированного результата. Менеджмент — это всегда управление людьми. Причем управляет человек (а не компьютер или светофор). Поэтому широко используется термин «автоматическое управление», но бессмысленно говорить об «автоматическом менеджменте».

Термин «менеджмент» имеет несколько значений. Рассмотрим их. Приведем некоторые значения термина «менеджмент».

**1. Вид трудовой деятельности.** Менеджмент — это умственный труд, в результате которого осуществляется процесс управления, т.е. непрерывное осуществление последовательных действий: от прогноза предстоящей деятельности, постановки цели и разработки способов ее достижения до анализа ее фактических результатов.

**2. Процесс управления,** включающий в себя функции, Процесс управления методы и средства. Процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций, таких как прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация, контроль и анализ. Для их реализации применяются различные методы. Например, прогнозировать можно с помощью статистических и экспертных методов, при этом могут быть использованы соответствующие технические средства — компьютеры, программные продукты, Интернет, средства связи и др. Менеджмент объединяет различные составляющие управленческой деятельности в единое целое. Процессный подход к управлению отражает стремление теоретиков и практиков менеджмента интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку, разорванную в результате «чрезмерного увлечения» функциональным подходом, при котором каждая из функций рассматривается вне связи с другими. При этом внимание фокусируется на взаимосвязанности отдельных действий, каждое из которых, в свою очередь, является процессом. Таким образом, управление представляется как динамически изменяющиеся в пространстве и времени, связанные между собою управленческие функции, целью которых является решение проблем и задач организации.

**3. Орган управления.** Например, совокупность подразделений аппарата управления, объединяющего менеджеров. Другими словами, менеджментом называют организационную структуру, предназначенную для управления той или иной организацией, регионом, страной. Менеджмент — специфический орган современных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Поэтому аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента. Главная задача людей, занятых в этом аппарате, — это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей. Аппаратный подход к управлению фокусирует внимание на его структурном составе, на характере связей между звеньями и элементами структуры

управления, на степени централизации и децентрализации распределения функций, на полномочиях и ответственности работников, занимающих разные позиции (должности) в аппарате.

**4. Категория людей,** профессионально занимающихся управлением, находящихся на определенных должностях и входящих в аппарат управления. Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, которые формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Умение ставить и реализовывать цели основатель школы научного менеджмента Ф. У. Тейлор определял как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Этим искусством должна обладать определенная категория людей — менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Они обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому управление — это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Новая роль человека как ключевого ресурса требует от менеджеров усилий по созданию условий для реализации заложенных в нем потенциалов к саморазвитию. Отсюда — необходимость внимания к таким факторам, как организационная культура, различные формы демократизации управления, участие работающих в прибылях, собственности, управлении, стиль руководства и лидерство. Важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на новую социальную группу в организациях — когнитариат, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной силы. Когнитариат, имеющий доступ к информации и наделенный высокой культурой, не может рассматриваться как один из экономических факторов производства, а трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей менеджмента.

**5. Научная дисциплина,** посвященная проблемам, возникающим при управлении одних людей другими. В России менеджмент обычно рассматривается как одна из экономических наук. Ведется научно-исследовательская работа, выпускаются книги и журналы, защищаются диссертации по менеджменту.

**6. Практика управления.** Менеджмент как научная дисциплина опирается на практику управления. Соответственно менеджмент можно трактовать как практику реального управления и ее осмысление.

7. **Управленческая наука.** Искусство управления дает в целом общие ориентиры, а не конкретные инструкции для каждого конкретного акта управления. Реальное управление, особенно оперативное, — это и искусство и наука и интуиция. Менеджеру необходимы не только знания, но и интуитивное понимание людей, внешней среды для принятия правильных решений.

8. **Учебная дисциплина,** посвященная управлению. В России менеджмент при переходе на уровневую систему обучения изучают студенты по направлениям: менеджмент и экономика. С ним знакомят также будущих инженеров, геологов, медиков, социологов и др. Все чаще о менеджменте рассказывают и школьникам.

Рассмотренные значения термина «менеджмент» (а этот список можно продолжить) не противоречат друг другу. Напротив, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны данного понятия.

## 1.2. Связь менеджмента с другими науками

Учебная дисциплина «Теория менеджмента» является основной базовой составляющей учебно-методического комплекса и неразрывно взаимосвязана с такими известными обязательными, **стандартными, общепринятыми, академическими, гуманитарными и социально-экономическими учебными дисциплинами** высшего образования, как философия, политология, социология, психология и педагогика, культурология, история отечества, история предпринимательства.

Профессиональное освоение менеджмента предусматривает предварительное или параллельное глубокое изучение и освоение таких общепризнанных, стандартных **общих математических и естественнонаучных дисциплин**, как высшая математика, информатика, концепции современного естествознания и основы естественнонаучных знаний, основы стандартизации и компьютерное делопроизводство, психология и педагогика. А также таких **общих профессиональных учебных дисциплин**, как история экономики и экономических учений, экономическая теория.

## 1.3. Основные категории менеджмента (объект, субъект, функции, законы и закономерности, виды, методы, принципы)

**Категории менеджмента** — это наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организации.

**Основные категории менеджмента** — это объект, субъект, функции, виды, методы и принципы.

**Объектом управления** — могут быть отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт), территориальные общности людей (область, район, город), отдельные стадии воспроизводства (производство, сбыт, снабжение, НИОКР), аспекты экономической деятельности (качество продукции, взаимодействие с потребителем, маркетинг), виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.), а также характеристики производства (эффективность, отношение к работе, качество жизни, уровень занятости).

**Субъекты управления** — руководители различного уровня, занимающие постоянную должность и наделенные полномочиями в области принятия решения в определенных сферах деятельности (директор, менеджер, совет директоров, мэр города, городская дума, начальник отдела, группа качества, городская торгово-промышленная палата, а также любые другие люди или группы людей осуществляющие управленческое воздействие на объект управления).

Характеристику объектов менеджмента проводят с позиции трех аспектов: вида объекта, функциональных областей и уровней объекта.

При этом различают следующие виды объекта управления:

- операция;
- проект;
- система.

Функциональные области деятельности объекта:

- маркетинг;
- производство;
- финансы;
- кадры;
- НИОКР.

Уровни объекта управления:

- рабочее место;
- участок;
- цех;
- производство;
- предприятие;
- объединение.

По признаку содержания различают менеджмент:

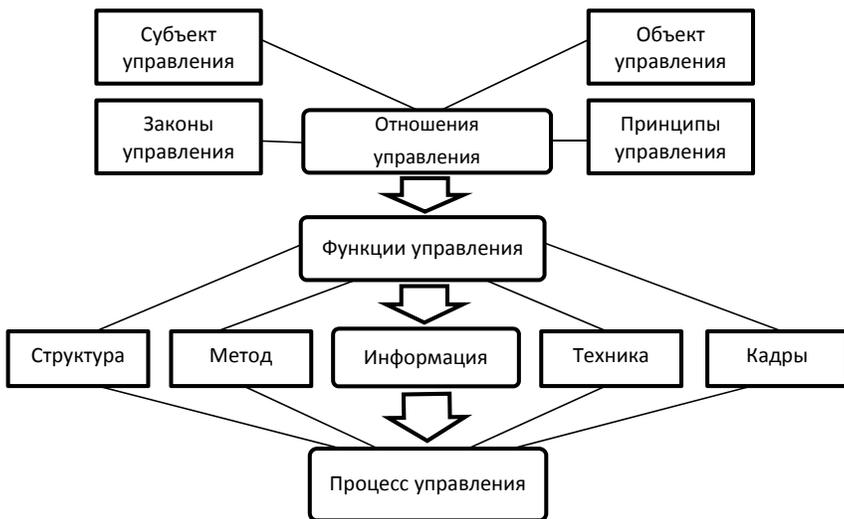
1. **нормативный** — предусматривающий разработку и реализацию философии организации, т.е. миссию ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурсной нише рынка и формирование общих стратегических намерений;

2. **стратегический** — предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успе-

ха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией;

3. **оперативный менеджмент** — предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

**Функция управления** выражает содержание (направленность) управленческого воздействия на объект управления, управляемую систему. Комбинация функций лежит в центре системы управления (рисунок 2).



*Рисунок 1.3. Место категории функция управления в процессе менеджмента*

В основе менеджмента лежит система экономических законов, закономерностей управления в условиях рыночных отношений. Законы и закономерности носят объективный характер, т.е. не зависят от воли людей, а, напротив, определяют их волю, сознание и намерения.

**Закон** — это не зависящая ни от чьей воли, объективно существующая непреложность, заданность, сложившаяся в процессе существования данного явления, его связей и отношений с окружающим миром.

Каждый руководитель должен знать и постоянно осознавать тот факт, что его деятельность связана с действиями законов природы и общества, законов управления. Понимание руководителем

этих законов и согласование своих действий с проявлениями законов будет способствовать его деятельности, в противном случае его ожидает неудача или крах.

Различают общие и специфические законы управления.

К **общим законам** управления относятся:

- закон специализации управления;
- закон интеграции управления;
- закон экономии времени.

**Специфические законы управления** выражают наиболее существенные связи и отношения различных сторон управления между собой и с элементами внешней среды.

Эти законы затрагивают те стороны управления, для которых характерно взаимовлияние: когда изменение формы и содержания одной стороны управления вызывает устойчивые и вполне определенные изменения другой.

На данном уровне развития теории среди законов управления можно выделить:

- закон единства и целостности системы управления;
- закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления;
- закон зависимости, эффективности решения задач управления от объема использования информации;
- закон соответствия потребного и располагаемого времени при решении задач управления;
- закон совместимости технических средств и систем управления соподчиненных и взаимодействующих систем.

**Закономерность** — первоначальная формулировка закона в начале его теоретического осмысления и исследования.

Законы и закономерности устанавливают общие, существенные и необходимые связи между изучаемыми явлениями.

Все закономерности управления можно разделить на две группы. К первой относятся закономерности, присущие управлению вообще как целенаправленному воздействию, ко второй — закономерности менеджмента.

К **закономерностям управления** относятся:

- единство системы управления производством (устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды);
- пропорциональность производства и управления (определенная соотносительность развития основного и вспомогательного производства, как одно из условий высокой производительности труда);
- централизация и децентрализация управления (необходимость распределения задач, функций и полномочий (прав и ответственности по уровням иерархии управления));

- соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем (соответствие управляющей системы управляемой).

Исходя из функционального деления работ по управлению, выделяют следующие виды менеджмента: административный, производственный, кадровый, креативный (творческий), экологический, научно-технический, антикризисный, маркетинг, стратегический маркетинг, логистика и т.д.

**Метод управления** — это способы работы с конкретными инструментами, средствами управления, способы реализации функций управления. Методы управления — способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации.

Содержание метода менеджмента, в конечном счете, сводится к ответам на вопросы: как, каким способом можно достичь цели управления? каким образом осуществлять управленческую деятельность?

**Методы управления** тесно связаны с принципами менеджмента. **Принципы** — основополагающие начала методов менеджмента. Методы менеджмента выступают в качестве способов реализации принципов. Принципы не выбирают, им следуют. Методы носят более альтернативный характер, возможен их выбор, замена одного другим. Без знания системы методов менеджмента (только на основе принципов) трудно добиться реализации целей и функций менеджмента. Кроме того, знание методов менеджмента позволяет разобраться в громадном количестве конкретных правил, приемов и частных способов управления.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Можно выделить следующие методы управления:

**Общенаучные методы** (системный подход, комплексный подход, моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, методы социологических исследований).

**Конкретные методы**, осуществляемые по трем основным направлениям:

- методы управления функциональными подсистемами организации (маркетинг, инновации, производство, финансы, персонал и т.п.);
- методы выполнения функций управления (прогнозирование и планирование, организация, координация и регулирование, активизация и стимулирование, и контроль);
- методы принятия управленческих решений (постановки проблем, решения проблем, выбора решений и организации выполнения принятых решений).

Направленность методов управления всегда одна и та же — они направлены на людей, осуществляющих различные виды деятельности.

Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления: организационно-административные, экономические и социально-психологические.

**Организационно-административные методы** основаны на прямых директивных указаниях. Они оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль их исполнения и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства. Организационно-административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

**Экономические методы** представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требования коллектива в целом и личности в частности. Им отводится центральное место. Поставленная цель здесь достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяется спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

**Социально-психологические методы** представляют собой совокупность специфических методов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов. Это достигается посредством такого воздействия, как экономическое соревнование, критика и самокритика, убеждение, авторитет, личный пример.

**Принципы управления** — общие правила, отражающие требования к управлению в определенных условиях общественного развития.

Автор первых принципов управления, А. Файоль. Содержание этих принципов представлено в таблице 1.3.

Таблица 1.3

## Принципы управления по А. Файолю

<b>Принцип</b>	<b>Содержание принципа</b>
1 Разделение труда	Специализация работ для эффективного использования труда работающего
2 Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, ответственность за выполненные работы
3 Дисциплина	Выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины
4 Единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
5 Единство действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
6 Подчиненность личных интересов	Преимущество интересов организации перед индивидуальными интересами
7 Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения за работу
8 Централизация	Достижение лучших результатов при правильном соотношении между централизацией и децентрализацией
9 Скалярная цепь	Передача распоряжений и осуществление коммуникаций между уровнями иерархии через непрерывную цепь команд («цепь начальников»)
10 Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте
11 Справедливость	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи
12 Стабильность персонала	Установка сотрудников на лояльность к организации и долгосрочную работу
13 Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах их полномочий и работ
14 Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации

Концепция менеджмента по Э.М. Короткову основывается на следующих принципах:

а) принцип органичности (эффект целостности) заключается в том, что свойства любой системы зависят от свойств ее элементов, но при этом не определяются полностью этими свойствами. Свойства системы в целом не сводятся к свойствам ее элементов или сумме этих свойств. Система обладает собственными свойствами, не присущими ни одной из ее элементов. Это свойство очень заметно проявляется в таких понятиях, как эффективность и качество управления;

б) принцип генетической определенности, который требует при решении любой проблемы в процессе управления подходить с позиций ее происхождения, природы, анализировать ее истоки, и последствия. Менеджер чаще должен задавать себе вопросы «почему?» и «что же дальше?»;

в) принцип пространственно-временного существования системы. Он не сводится к пониманию внешней среды, как нередко полагают. Все связи, и внутренние и внешние, все элементы существуют в определенных пространственно-временных отношениях, которые влияют на их существование, проявление и функционирование. Это протяженности связей и место элементов системы в этих протяженностях. Проанализируйте структуру системы управления транснациональными корпорациями, изучите динамику коммуникаций при росте и развитии фирмы — и вы получите практическое подтверждение важности этого принципа;

г) принцип историчности или этапности, можно сказать, цикличности существования и развития системы. Этот принцип требует учета тенденций развития системы, предвидение подъемов и спадов в этом развитии, готовности к кризисным ситуациям и рискованным решениям, определения особенностей современного этапа существования системы, и не как отделенного от общей тенденции варианта, а как связующего звена предыдущего и последующих этапов;

д) принцип условности границ системы. Любая система имеет границу с внешней средой, но эта граница имеет условный характер. При этом целостность системы не исчезает. Просто она включается в другую систему, более высокого порядка или больших масштабов. Этот принцип можно назвать «принципом матрешки». В управлении он проявляется в потребности управлять не только внутренними процессами функционирования системы, но, насколько это возможно, и внешними процессами. Именно в таком смысле говорят, что маркетинг — это управление процессами продвижения товаров на рынке. Конечно, внешнее и внутреннее управление различны по методам управления, и по функциям,

и по целям. Видеть их различие и связь — очень важная проблема в методологии практического управления;

е) принцип разделения системообразующих и системоразрушающих, их флуктуации, т.е. взаимопереходов, взаимодействия. В функционировании и развитии любой системы объективно существуют и те, и другие факторы. Нельзя построить эффективное управление без соответствующей оценки и понимания этих факторов;

ж) принцип соотносительности. Его содержание заключается в том, что для любой системы необходимо определенное соотношение ее элементов и частей. Это соотношение может меняться, в определенных пределах оно нормативно задано. В управлении большое значение имеют оценки социально-структурных соотношений, соотношений технических средств, видов информации, затрат времени и пр.;

з) принцип коммуникативности заключается в том, что объект управления — социально-экономическая система существует благодаря связям социально-информационного характера. Коммуникации между людьми в процессах их совместной деятельности определяет функционирование и развитие системы.

Принципы системного подхода должны занимать центральное место в методологии управления, служить связующим звеном методологии и организации управления.

**Основная цель менеджмента** — обеспечение прибыльности и доходности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, эффективного использования кадрового потенциала, применения новых технологий. Прибыльность обеспечивается путем максимизации дохода от реализации производимой продукции/услуг, осуществления других операций и минимизации затрат. Реализация цели организации обеспечивается выполнением следующих задач менеджмента: оценка состояния объекта управления; определение конкретных целей развития организации и их приоритетности; разработка стратегии развития организации; определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения; распределение и координация полномочий и ответственности, совершенствование структуры организации; определение очередности и последовательности принятия решений, выработка системы мероприятий по времени; подбор, подготовка кадров, стимулирование их труда; установление учета и контроля при решении поставленных задач. Объектом управления (то, на что направлено управление) является организация — группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих целей. Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты объекта управления зависят от вида, иерархического уровня и функциональной области деятельности.

## 1.4. Подходы в менеджменте

В менеджменте выделяют три основных подхода: процессный, системный и ситуационный.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Рассмотрим каждый из этих подходов более подробно.

**Процессный подход** был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

### **Функции процесса управления**

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Применение системного подхода тесно связано с использованием общей теории систем для принятия управленческих решений. Огромный вклад в это научное направление сделали такие ученые, как Дж. Лорш, П. Лоуренс, Э. Г. Юдин и др.

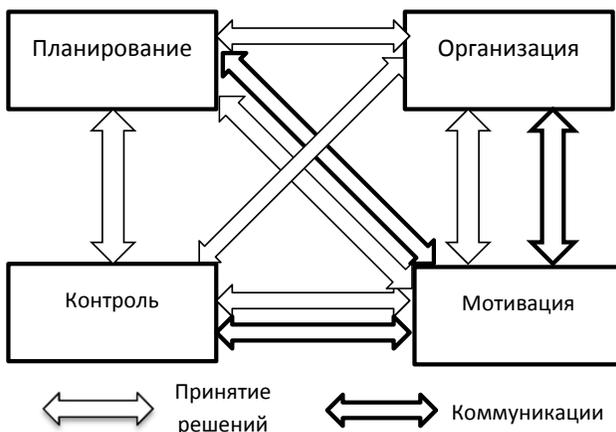


Рисунок 1.3. Функции процесса управления

Теория систем прошла интересный путь развития. Первоначально она применялась в точных науках и в технике, а применительно к управлению стала использоваться в конце 1950-х гг., что явилось значительным успехом школы науки управления.

Системный подход базируется на общей теории систем, основоположником которой считается Л. фон Берталанфи (1901–1971). Идея наличия общих закономерностей была впервые высказана Л. фон Берталанфи в 1937 г. на семинаре по философии в Чикагском университете, однако первые его публикации на эту тему появились только после войны. Первый международный симпозиум по системам состоялся в Лондоне в 1961 г.

Предприятие в рамках данного подхода рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений, функций, процессов, методов). Основная идея системной теории заключается в том, что любое решение (действие) имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуации, когда принятое решение в одной области превращается в проблему для другой.

По мере усложнения связей организации с внешней средой акцент переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате в 70-х гг. XX в. сформировались черты модели организации как открытой системы. Была дана характеристика внешней среды как совокупности факторов, воздействующих на функционирование организации и находящихся за ее границами.

**Системный подход** позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определенного количества взаимосвязанных элементов.

Исходным с позиций системного подхода является понятие цели. Наличие конкретной цели — первый и важнейший признак организации, по которому данная система отличается от других окружающих ее систем. Задача управления в этих условиях — обеспечить комплексный процесс достижения целей, стоящих перед системой.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему, имеет определенные собственные цели. Однако суть системного подхода — обеспечить повышение эффективности работы организации в целом.

Особенности системного подхода сводятся к следующему:

- четкое определение целей и установление их иерархии;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах путем использования инструментов сравнительного анализа и выбора способов достижения поставленных целей;
- широкая всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности с использованием количественной интерпретации целей, определением методов и средств их достижения.

**Система** — это некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Нарушение любой части системы приводит к нарушению ее работы в целом. В управлении все организации рассматриваются как системы.

Системы подразделяются на два крупных вида: открытые и закрытые. Закрытые относительно независимы от окружающей среды, в то время как на открытую систему оказывают воздействие факторы внешней среды. Теория социальных систем рассматривает организацию как открытую систему, как многофакторное и многоцелевое образование.

Основными элементами системы являются: цели, задачи, структура, техника и технология, люди. Человек в социальной системе рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, обладающее многочисленными потребностями, которые воздействуют на производственную сферу и, в свою очередь, испытывают обратное влияние с ее стороны.

Между всеми элементами системы существуют двусторонние и многосторонние связи, вызывающие изменение поведения людей в организации — организационной системе, направленной на достижение поставленных целей. Связи в системе осуществляются через главные связующие процессы, такие как коммуникации, равновесие и принятие управленческих решений. Коммуникации обеспечивают обмен информацией. Равновесие обеспечивает приспособление организации к постоянно изменяющимся условиям, а также достижение соответствия между потребностями и установ-

ками человека с требованиями организации. Процесс принятия решений регулирует и управляет системой.

С позиций управления имеет значение понятие подсистемы. Организации состоят из нескольких взаимозависимых подсистем. Так, производственная организация имеет социальную и техническую подсистемы, которые, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они находятся во взаимосвязи, неправильное функционирование даже одной подсистемы (например, отдела или работника) оказывает влияние на систему в целом.

Особенность системного подхода состоит в том, что он не содержит набора каких-либо руководящих принципов. Системный подход говорит лишь о том, что организация состоит из большого числа взаимосвязанных подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с окружающей средой.

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. **Теория систем** помогает руководителям понять взаимосвязанность между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

Теория социальных систем подчеркивает, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Эта теория характеризуется отличным от предшествующих школ взглядом на конфликт между человеком и организацией. В предшествующих школах такой конфликт рассматривался как отклонение от нормального хода событий, которое может быть преодолено с помощью материальных стимулов или методов гармонизации труда. В теории социальных систем конфликт рассматривается как нормальное состояние функционирования организации. Задача управления в этих условиях заключается не в устранении конфликта, а в нахождении оптимального способа его преодоления.

Теория социальных систем уделяет большое внимание формализации процедур, укреплению трудовой дисциплины, регламентации рутинных процессов. В ней подробно исследуется проблема централизации и децентрализации управления. Управление в организации считается централизованным, если высшее руководство оставляет за собой большую часть функций и полномочий; и децентрализованным, если оно распределяет функции и полномочия между нижними уровнями управления. Соотношение степени централизации и децентрализации управления в организации определяет уровень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию решений в важнейших областях: внедрение инноваций, определение цен, маркетинг, управление конкурентоспособностью. Высшее

руководство включает в число своих прерогатив и обязанностей решение таких вопросов, как определение стратегии организации, ее общих целей и задач, финансовой политики, а также осуществляет контроль расходов и стратегических планов.

**Ситуационный подход** гласит, что различные методы управления должны применяться в зависимости от конкретной ситуации, так как организация — это открытая система, постоянно взаимодействующая с окружающим миром (внешней средой), поэтому главные причины того, что происходит внутри организации (во внутренней среде), следует искать в ситуации, в которой эта организация вынуждена действовать.

Центральный момент подхода — **ситуация** — конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на деятельность организации в текущий момент времени. Ситуационный подход связан с системным подходом и пытается увязать конкретные управленческие приемы и концепции с конкретными ситуациями.

Этот подход нацелен на непосредственное применение новых научных методов в конкретных ситуациях и условиях.

Здесь важно «ситуационное мышление» — понимание того, какие приемы будут более эффективными для достижения целей в данной ситуации. Главная сложность в том, что ситуационные процессы многочисленны и взаимосвязаны и их нельзя рассматривать независимо друг от друга, поэтому руководителю бывает довольно сложно определить заведомо верный метод.

Согласно ситуационной теории, менеджерам необходимо определить подход, который будет легче всего служить им в данной ситуации и поможет достигнуть их управленческих целей. Например, столкнувшись с задачей увеличения выпуска продукции обувной фабрики, менеджеры, которые привержены случайному подходу, анализируют как научное управление, так и поведенческие доходы. Затем они задаются вопросом: «Какие методы будут здесь наиболее эффективны?» Следующее, что они могут сделать — изучить время операций на производственной обувной линии в классическом стиле Тейлора или Гилберта, подбирая техническое решение проблемы путем разделения труда. Но что, если необходимо в увеличении производства является временной? В этом случае менеджеры могут подыскивать административное решение путем организации сверхурочных работ. Сверхурочные работы могут и не понадобиться, если они разработают инициативный премиальный план. Таким образом, этот подход является случайным, зависящим от специфических факторов рассматриваемой проблемы. Ситуационный подход предполагает использования такого метода, который лучше всего отвечает потребностям возникшей ситуации. Ситуацион-

ный подход также фокусирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средой организации.

Внешняя среда состоит из социальных, политических и экономических факторов, которые могут влиять на организацию.

Внутренняя среда является средой внутри организации.

Согласно ситуационному подходу, менеджеры должны знать о взаимодействии между этими двумя средами. Завод, производящий автомобили имеет внутреннюю среду, состоящую из всех подразделений, вовлеченных в сборку автомобиля. Но менеджер может быть также связан с внешней средой, которая влияет на производство автомобилей. Например, потребность общества в охране окружающей среды потребовала изобретения безопасных и эффективных топливных выхлопных систем. Внешняя среда включает все факторы (исключая вовлеченные во внутреннюю деятельность компании), которые могут воздействовать на фирму, в том числе многообразные правительственные воздействия.

**Ситуационный подход** — предполагает, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчинённых, характер задания, требования и воздействия среды. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что поведение руководителя должно быть разным в различных ситуациях.

Разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства. **(Подробно данные модели рассмотрены в параграфе 23.2).**

Теория ситуационного подхода опирается на четыре основных положения:

- руководитель должен быть знаком с эффективными средствами профессионального управления. Для этого нужно понимать процесс управления, особенности индивидуального и группового поведения, владеть навыками системного анализа, знать методы планирования и контроля, количественные методы принятия решений;
- руководитель должен предвидеть вероятные последствия от применения в данной ситуации каждого из управленческих методов, которые всегда имеют как сильные, так и слабые стороны, а также определенные сравнительные характеристики. Например, можно увеличить заработную плату всем работникам за дополнительную работу, что, несомненно, на какое-то время повысит их мотивацию, но надо сравнить рост затрат с полученными выгодами; возможно, такая мера окажется разорительной для организации;
- руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, выявлять факторы, наиболее важные в сложившейся

ситуации, определять возможный эффект от изменения тех или иных переменных показателей ситуации;

- руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые дали минимальный негативный эффект, с конкретными ситуациями для обеспечения наибольшей эффективности в достижении целей организации.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные переменные, которые влияют на организацию.

Метод ситуаций положен в основу методологии обучения в самой престижной в США школе бизнеса — Гарвардской.

## 1.5. Менеджер как субъект менеджмента

Субъектом менеджмента является управляющая подсистема организации, т.е. те, кто осуществляет управление — менеджеры, весь руководящий состав организации.

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Труд в этой сфере носит название управленческого. По сравнению с другими видами труда в организации он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах. Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание труда людей, относимых к управленческому персоналу. У них особый предмет труда — информация, преобразуя которую они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда выступают, прежде всего, средства работы с информацией. Результат же их деятельности оценивается по достижению поставленных целей. Содержание самого понятия «управленческий персонал» трактуется довольно широко и неоднозначно. Международная организация труда (МОТ), например, рассматривает управленческий персонал как часть более широкой категории работников, в которую кроме менеджеров входят и другие специалисты-профессионалы. Основанием для этого считается тесная связь в работе менеджеров и специалистов. Они зависят друг от друга и, работая в постоянном контакте, обеспечивают запланированное развитие организации.

Таким образом, человеческий ресурс, выступающий ключевым в менеджменте, рассматривается как фактор производства и основное средство достижения целей. С другой стороны, человек как субъект и объект процесса взаимодействия выступает целью ме-

неджмента. Профессионализация персонала, его карьера, условия жизни и будущее во многом определяются самим менеджментом.

Особенности менеджмента обуславливают наличие субъекта управления, профессионального управляющего, прошедшего специальную подготовку, дающую ему право на выполнение функций по руководству людьми, занятыми производственно-хозяйственной деятельностью.

**Менеджер** — это наемный работник, осуществляющий профессиональную управленческую деятельность на различных уровнях иерархии, наделенный определенными полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также несущий ответственность за реализацию принятых им решений.

Основная задача менеджера состоит в создании окружающих условий групповой деятельности таким образом, чтобы индивиды вносили свой вклад в достижение групповых целей с минимальной тратой денег, времени, усилий и материалов.

Деятельность менеджера связана с формулированием и обеспечением целей управления персоналом и целей управления производственно-хозяйственной деятельностью. Отсюда следует, что важным признаком менеджмента выступает его профессионализация. Для выполнения сложной, инновационной, предпринимательской, социально значимой, рискованной, ответственной деятельности по управлению социально-экономическими системами менеджер обязан иметь профессиональную подготовку, постоянно ее совершенствовать в соответствии с прогрессом производства, менеджмента и развитием общества, его культуры, образа жизни, уровня удовлетворения потребностей.

Известный ученый Генри Минцберг выделил наиболее важные управленческие роли менеджера. Роль, по его определению, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Роли можно классифицировать на три категории: межличностные роли — главный руководитель, лидер, связующее звено; информационные роли — приемник информации, распространитель информации, представитель; роли по принятию решения — предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры

Американский ученый Игорь Ансофф указывает на четыре основные роли руководителя:

- а) Роль лидера. Имеется в виду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей.
- б) Роль администратора. Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений.

- в) Роль планировщика. Главные задачи этой роли — оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций, как самой организации, так и окружающей ее среды.
- г) Роль предпринимателя. Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения наиболее соответствующие ситуации, должен быть готов к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров, т.е. специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

**Горизонтальное (функциональное) разделение** представляет собой выделение групп менеджеров, отвечающих за определенные функциональные направления деятельности организации. К наиболее общим функциональным направлениям деятельности любой хозяйственной организации относятся: **производственная деятельность** (в непроизводственных компаниях эта деятельность называется **операционной**), **коммерческая деятельность** (продажа производимой продукции), **маркетинг** (изучение рынка), **управление финансами компании, управление персоналом компании (человеческими ресурсами)** и т.п. Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организывание, контроль и т.д. Соответственно этому одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие направляют свои усилия на организацию работ по выполнению планов, третьи являются специалистами по контролю хода, измерению результата и оценке работы и т.д.

**Структурное разделение труда** строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика. В силу большого разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации.

В то же время можно выделить некоторые общие черты специализации, касающиеся, прежде всего, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров. Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления — низового, среднего и высшего.

В зависимости от уровня управленческой иерархии традиционно выделяют три типа руководителей:

**1. Руководители высшего звена.** Это малочисленный слой менеджеров, их доля в общем числе управляющих 3–7%. Основные функции высших менеджеров состоят в формулировке миссии организации, целей, политики, основных стандартов деятельности, системы и структуры управления, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами

Высшие менеджеры, или менеджеры высшего уровня (президенты компаний, председатели советов директоров, главные исполнительные директора и исполнительные вице-президенты) несут ответственность за деятельность организации в целом. Высшие менеджеры отвечают за: определение целей организации; разработку стратегий их достижения; контроль внешней среды и интерпретацию событий, в ней происходящих; принятие значимых для всей компании в целом решений.

**Менеджеры высшего уровня** работают на долгосрочную перспективу, их интересуют тенденции развития внешней среды и общий успех деятельности фирмы. Среди важнейших обязанностей менеджеров высшего уровня: осуществление коммуникаций; донесение своего видения организации до всех ее членов; формирование корпоративной культуры.

Высшие менеджеры должны во все большей степени вовлекать в процесс труда всех своих подчиненных, предоставлять им возможности наиболее полно реализовывать свои знания, навыки и способности.

**2. Руководители среднего звена.** Доля — 40–60%. Они назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ним ответственность за выполнение конкретных заданий и сохранность имущества вверенных ему подразделений.

**Менеджеры среднего уровня** занимают позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность важнейших бизнес-единиц, подразделений и отделов организации. Менеджеры среднего уровня несут ответственность за реализацию принятых высшим руководством общих стратегий и процедур и ориентирована, прежде всего, на краткосрочные перспективы. Менеджеры среднего уровня должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по должности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты.

**3. Руководители низшего звена.** Это младшие менеджеры или операционные руководители. Руководители этого ранга выполняют следующие функции: осуществляют контроль выполнения производственных заданий, распоряжаются выделенным

им сырьем и оборудованием, несут ответственность за их сохранность, распределяют задания среди работников. Руководители этого ранга замещают следующие должности: мастер, бригадир, старшая медсестра, и т.д. Требования, предъявляемые к современным руководителям. По мнению классика научного менеджмента Фредерика Тейлора, мастер обязан обладать такими качествами как ум, образование, специальные или технические познания, физическая ловкость и сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность, здравый смысл и крепкое здоровье

**4. Менеджеры низшего уровня** несут непосредственную ответственность за производство товаров и услуг, то есть находятся на первом или втором уровнях управления, занимая должности мастеров, линейных менеджеров, офис-менеджеров и т.д. Они обязаны выполнять установленные правила и процедуры, обеспечивая эффективность производства, предоставлять техническую помощь, мотивировать подчиненных, уделяя основное внимание выполнению повседневных задач.

Можно выделить ряд требований, предъявляемых к профессиональным управляющим:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологий, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;
- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи;
- способность работать с людьми и управлять самими собой (личностные качества, усиливающие доверие и уважение со стороны других).

## 1.6. Разнообразие моделей менеджмента: американская, японская, европейская и др.

Экономические отношения в настоящее время связывают национальные экономики и в значительной степени нейтрализуют национальные особенности экономического поведения. На основании этого нередко говорят о том, что экономическая деятельность и менеджмент как ее составная часть становятся интернациональными, то есть утрачивают национальную специфику.

Национальные особенности управления организацией важны для менеджера по следующим причинам:

- в настоящее время многие организации активно взаимодействуют с зарубежными фирмами и компаниями. И в процессе взаимодействия могут возникать проблемы, связанные с тем, что его участники действуют в соответствии с традициями, принятыми в их культуре;
- опыт зарубежных компаний может быть полезным в других культурах. Особенно это важно в связи с формированием мировой экономики и усложнением связей между экономиками отдельных стран;
- менеджер может найти работу за границей. Естественно, ему потребуются хотя бы некоторые знания о том, как принято управлять деятельностью людей в данной стране. То же касается и обмена между предприятиями.

Понимание того, что менеджмент — это особый аспект функционирования организации, впервые было осознано в США. А это означает, что менеджмент сам по себе является во многом американским явлением, отражающим особенности американской картины мира.

США вполне можно считать страной, в которой в наибольшей степени менеджменту обучают.

**Американский менеджмент** характеризуется жесткой организацией управления. Для него в наибольшей степени характерно стремление к формализации управленческих отношений.

Для американского менеджмента очень характерно представление о персональной ответственности работника. Эффективность работы конкретного руководителя определяется на основании того, смог ли он лично достигнуть тех целей, которые были ему поставлены.

Современная американская модель менеджмента ориентирована на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация (акционерное общество). Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих. Создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т.е. от власти. В модели американского менеджмента в настоящее время корпорация является основной структурной единицей. Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Концепция стратегического управления основана на системном и ситуационном подходах к управлению. Предприятие рассматривается как «открытая» система. Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней и внутренней среды.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является стратегическое планирование. Стратегическое планирование сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач, а также ориентирует руководителей на предвидение будущих изменений внешней среды. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

В американской системе менеджмента также необходимо обратить внимание на партисипативное управление, то есть формы привлечения рабочих к управлению. Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям:

1. Предоставление работникам права самостоятельного принятия решений; привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т.п.);
2. Предоставление работникам права контроля качества и количества выполненной ими работы;
3. Участие работников в совершенствовании деятельности, как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений;
4. Предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и пр. с целью более эффективного выполнения решений.

В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:

1. Участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха.
2. Создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих.
3. Разработка систем участия в прибыли.
4. Привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

Важным элементом американского менеджмента является культура управления временем. Это можно сравнить с портфельным инвестором, которому все равно, куда инвестировать средства, лишь бы достигнуть оптимального соотношения риска и доходности. Представьте, что каждое утро у американского менеджера на счету появляется 86400 долларов США и если ими грамотно не распорядиться, то к концу дня это списывается. Эта сумма — эквивалент количества времени в секундах в сутках.

Таким образом, американский менеджмент построен на принципах индивидуализма, где интересы каждого члена команды

принципиально выше общих интересов. Личная заинтересованность заставляет всех членов команды конкурировать между собой, применяя все вышеуказанные практики.

**Европейский менеджмент** отличается от американского в незначительной степени. Дело в том, что Европа и США — это достаточно близкие культуры, а поэтому обмен достижениями между ними протекает с меньшими трудностями.

В Европе, как и в США, очень важную роль в экономике играют мелкие и средние предприятия. Этим обусловлены и некоторые особенности европейского менеджмента. Для мелких фирм более настоятельной является потребность в выживании, поэтому необходимо более быстрое реагирование на любое, даже самое незначительное изменение ситуации, к которому необходимо приспособиться.

Одно из существенных отличий европейского менеджмента от менеджмента американского состоит в том, что в Европе даже в рамках крупных концернов и компаний дочерние компании сохраняют заметную долю самостоятельности. Эта самостоятельность может касаться и производственных, и финансовых решений, а также инноваций. Проблемы управления относительно небольшими предприятиями в Европе более актуальны, чем в США.

Европейская система менеджмента, вследствие своей интернационализации, объединяет в единое целое теорию и практику менеджмента специалистов из разных государств. И именно поэтому во многих европейских странах системы менеджмента схожи между собой.

Всесторонне развитие науки, в общем, оказало существенное влияние и на систему менеджмента. Например, развитие и внедрение экономико-математических способов, кибернетики и компьютеризации управления обеспечили активное внедрение системного подхода в управление, не зацикливающегося на одной стороне существующей проблемы. Эволюция европейского менеджмента привела к тому, что был окончательно решен спор о преимуществах той или иной школы управления. К семидесятым годам прошлого столетия большую популярность приобретают идеи ситуационного подхода, которые подтверждают целесообразность различных систем менеджмента.

В восьмидесятые годы двадцатого века были выделены основные направления европейской системы менеджмента, ратующие за совершенствование и изменение технологии и техники производства, за приоритет правильной организации производственной деятельности всего коллектива сотрудников и отдельного индивида. Немного позже к этим направлениям прибавилась

«организационная культура», в которой упор делался на поведенческие и системные особенности предприятия.

На данный момент в европейских странах размещены офисы очень многих старейших и крупнейших международных корпораций. И, хотя во многом их методы управления схожи с американскими (это справедливо в основном для не слишком крупных и не сложных в плане организации предприятий), все же европейская система менеджмента несколько отличается.

Во многих европейских организациях всеми вопросами внедрения системы менеджмента качества занимается специализированная служба. В данной службе число работников определяется исходя из общего количества работающих — приблизительно один человек на 140 сотрудников. В компетенцию данной службы могут также быть включены бухгалтерские вопросы относительно оплаты труда. Основным принципом, по которому назначаются руководители, заключается в наборе таких людей, которые были бы в состоянии проявлять полную ответственность и самостоятельность в рамках имеющегося опыта и знаний.

Работа в области системы менеджмента во многом определяется ситуацией — изменение задач и целей предприятия, характеристики персонала, государственное регулирование и т.д. Следовательно, деятельность в сфере управления персоналом считается довольно важной в любой организации, и по этой причине ею занимается кто-то из высшего руководства. И поэтому в европейской модели отсутствует глобальная политика в области системы менеджмента.

В европейскую систему менеджмента качества входят особенности оплаты деятельности. Затраты на обслуживающий персонал можно разделить на непосредственно заработную плату, предназначенные на выплату сотрудникам социальных пособий и на повышение квалификации. Причем в трудовом договоре имеется пункт, запрещающий разглашение сведений о размере получаемой заработной платы остальным сотрудниками организации. Также широко практикуется аттестация и оценка деятельности работников, которая осуществляется строго конфиденциально. При этом обязательно согласие самого работника с полученной оценкой, а иначе он вправе обратиться к вышестоящему руководству. Рядовые сотрудники компании могут участвовать в управлении, и выражается это в деятельности наблюдательных и производственных советов, но не стоит ассоциировать их с профсоюзами, поскольку в таких советах состоят только работники одной фирмы.

Европейская система менеджмента предполагает мотивацию сотрудников, их материальную заинтересованность и социальную защищенность. Но, как показывают исследования последних лет,

именно высокая социальная защищенность во многих европейских странах и становится причиной того, что трудовая активность работоспособного населения снижается. Наблюдается так называемое социальное иждивенчество, что препятствует эффективному применению трудового потенциала и тормозит предпринимательство.

**Японская система менеджмента** считается наиболее эффективной во всем мире, и главная тому причина — умение использовать человеческий фактор. Японский менеджмент, основан на коллективизме, использует все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнуто прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это дает возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

В японском менеджменте есть шесть основных признаков:

Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность также способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма — явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы

базу понимания корпоративных ценностей, таких как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать и корпоративные ценности на всех уровнях.

Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом, выявляются не только виновные за неисправность, но главным образом причины неисправности и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей, и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота — получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю качества и в итоге в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справиться с затруднениями и содействовать решению проблем по мере их возникновения, японцы зачастую размещают управленческий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

Поддержка чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонию отношений между рабочими и управляющими.

На **японский менеджмент** накладывает отпечаток самобытная культура Японии и то, что на мировой рынок она вышла только после Второй мировой войны. Япония переняла у Европы и США положительные аспекты опыта, прежде всего — ориентацию на новые технологии и психологические методы менеджмента. В Японии более высоко ценят опыт работы, чем образование, поэтому руководителей в Японии готовят непосредственно в процессе работы. Если в Европе и США сначала дают теоретические знания, которые затем закрепляются практикой, то в Японии предоставляют практику, которая только затем переходит в знания.

Японцы очень внимательно относятся к связям между людьми, а также к личностным особенностям работников, склонны подбирать должность под человека, а не человека под должность. Японцы избегают индивидуализма в своих действиях, не склонны к навязыванию персональной ответственности, практически не контролируют эффективность действий отдельного работника; гораздо более важной для них является коллективная (групповая) ответственность. Еще одна особенность японского менеджмента состоит в том, что руководящие работники особое внимание уделяют технологическим нововведениям. С этой точки зрения Япония превосходит все страны мира.

Польза японского опыта для **российского менеджмента** заключается, прежде всего, в связи с мягкой интеграцией лучшего, что было выработано в культуре бизнеса в Европе и США. Профессия «менеджер» одна из самых популярных и, что даже более важно, одна из наиболее востребованных.

Наука об управлении в России находится на стадии становления. Существенные отличия касаются культуры — ценностей и принципов, которые лежат в основе нашего общества. Специфическим является и поведение потребителей. Богатая традиция, созданная государственными деятелями и предпринимателями прошлых веков, еще ждет интеграции в наши представления об управлении.

Поэтому можно сформулировать **следующие принципы использования зарубежного опыта в российской практике управления:**

- 1) научность — разработка мероприятий по внедрению методов управления организацией должна основываться на достижениях науки в области менеджмента и учитывать изменения законов общественного производства в рыночных условиях;
- 2) изучение, а не копирование;
- 3) учет специфики возникновения внедряемого опыта;
- 4) сохранение индивидуальности организации;
- 5) соответствие социально-культурным факторам;
- 6) адаптивность — приспособляемость заимствованных приемов к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Необходимость использования мирового опыта управления в России обусловлена масштабными изменениями и в мировой экономике.

Выделяют следующие ее особенности:

- 1) новая экономика основана на знаниях и передовых технологиях, которые стали основой современного общества;
- 2) фокус сменился с производства товаров на оказание услуг;
- 3) произошло значительное расширение торговли;
- 4) источником роста и созданием новых рабочих мест и высокого уровня жизни являются творческие идеи и новые технологии;
- 5) динамизм и конкуренция;
- 6) кооперация конкурентов. Инновации и ценности производятся совместно, создавая социальный капитал (совместная работа, общие нормы ведения бизнеса и доверие).

Новая экономика основана на знаниях и строится вокруг гибкого производства товаров и услуг. Жесткая конкуренция постоянно вынуждает компании искать источники развития бизнеса, а значит растет необходимость изучать опыт успешных компаний.

Россия, интегрируя в мировое экономическое сообщество, создавая свою национальную модель менеджмента, создает неповторимое сочетание практической реализации законов менеджмента. В то же время опыт российских менеджеров, накопленный за годы реформ, представляет интерес для зарубежных партнеров.

Любая успешная управленческая практика всегда будет обращать на себя внимание специалистов в области антикризисного менеджмента.

В связи с этим можно выделить факторы, оказывающие влияние на необходимость использования опыта и управления:

- 1) обострение конкурентной борьбы;
- 2) выход на международные рынки;
- 3) интеграция в мировое сообщество;
- 4) высокая конкурентоспособность зарубежных компаний; внедрение международных стандартов качества.

Особенности российского менеджмента определяются:

- чрезвычайно высокой скоростью протекания социально-экономических, политических и др. процессов, определяющих среду существования российского менеджмента;
- комплексом факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению менеджмента в России;
- культурная среда, особенности общественного сознания и т.п.

Воздействие факторов внешней и внутренней среды придало российскому менеджменту специфические черты. Россия сейчас находится не только в положении «догоняющего». По ряду технических разработок Россия находится на передовых позициях, а в некоторых областях — на первом месте среди развитых стран.

Российские менеджеры должны не только изучать науку и практику менеджмента, но и знать суть западной и восточных культур в условиях интеграции в мировое хозяйство. Без этого невозможно совершенствовать собственный стиль руководства, повышать имидж, создавать условия для повышения конкурентоспособности корпорации.

## Глава 2. Эволюция теории и практики менеджмента

### 2.1. Развитие менеджмента как исторический процесс

Чтобы лучше понять разворачивающееся перед нашими глазами такое новое и сложное социальное явление как, менеджмент, полезно поставить его в некий исторический ряд.

История менеджмента начинается с «предыстории» (от древних цивилизаций до новой истории) зарождения менеджмента как особого научного знания и вида деятельности.

Развитие менеджмента обуславливается следующими причинами:

- развития реального общественного и затем промышленного производства;
  - появления новаторов и теоретиков-идеологов, обобщавших опыт и прокладывавших новые пути;
  - развития внутренней (собственной) логики менеджмента, приводящее вкупе с двумя вышеназванными причинами, к смене парадигмы (системы принципов и подходов в менеджменте как науке);
- «История учит» — этот тезис здесь более чем уместен, так как позволяет изучающему понять циклы развития менеджмента, его движущие силы (они же — критерии этапов), предвосхитить будущие тенденции.

Управление зародилось примерно семь тысяч лет назад, но только с конца XIX века и особенно в XX-м, с развитием социального рыночного хозяйства, менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, т.е. в науку. Западный менеджмент — это, прежде всего, особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами. С другой стороны — это совокупность технических процедур и методов, сумма неких практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей. В этой связи, объем и содержание понятий управление и менеджмент несколько не совпадают, так как менеджмент можно трактовать как «успешное управление», как достижение цели с учетом ресурсных ограничений. Термин менеджмент применим к любым типам организаций, но если речь идет об общественном секторе, то используется выражение «государственное управление (регулирование)», «муниципальное управление», а для обозначения более абстрактного уровня управления применяется понятие «администрирование». В настоящее время наука менеджмента породила ряд специализаций — финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, социальный менеджмент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент и совсем недав-

но — региональный менеджмент. Эта тенденция к «отпочкованию» будет, по-видимому, закрепляться. Поэтому мы, если особо не оговаривается, будем пользоваться термином управление — менеджмент как синонимичными (сближающимися понятиями) и не становиться на позицию ортодоксальности (существует, де мол, только классика — менеджмент предприятия — организации).

Несмотря на огромное значение революционных преобразований, развитие менеджмента — это в основном эволюционный процесс. Он характеризуется непрерывностью и ориентацией на цели, стратегию и задачи организации. Меняются цели и стратегия — меняются конкретные задачи — меняются организация и методы управления. В отличие от всех предыдущих способов управления коллективными действиями, менеджмент включает в себя постоянное обновление. Историческая периодизация менеджмента подтверждает и показывает зависимость его развития от внешних условий, и прежде всего от исторического этапа развития общества. Этим обусловлена необходимость рассмотрения эволюции теории и практики менеджмента и перспектив его развития.

## 2.2. Практика менеджмента в древности

Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество по крупицам тысячелетиями накапливало опыт управления.

Управление в той или иной форме бытовало всегда там, где люди осуществляли совместную деятельность. Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность группы (сбор пищи, строительство жилья, защита и т.п.).

Первые, самые простые, формы упорядочения совместной деятельности возникли на стадии первобытнообщинного строя. Первые «управленцы» — старейшины и вожди родов и племен.

Примерно в 9–7 тыс. до н.э. в ряде мест Древнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (сбор плодов, охота и т.п.) к производящей экономике (производство продуктов). Это событие явилось точкой отсчета зарождения нового вида специфической деятельности — управления.

Первая управленческая революция произошла 4–5 тыс. лет назад в период формирования цивилизаций Древнего Востока (Египет, Шумеры).

На управленцев тех веков возлагалась необходимость координации действий десятков тысяч рабов, крестьян и других слоев населения. Особняком стояло военное искусство управления.

В Древнем Египте (3000–2800 гг. до н.э.) был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. Сформировался достаточно развитый для того времени государственный аппарат и структура по его обслуживанию (чиновники-писцы и т.п.).

Древние греки большое внимание, помимо общегражданских функций, уделяли вопросам управления домохозяйствами и латифундиями. Так, Платон выделяет такие надзоры как титанический (основанный на силе) и политический.

В те времена родились такие термины, относящиеся к искусству управления, как «демагогия» (демос — народ, аго — веду), т.е. — «руководство народом» и «деспотия» — прежде всего власть господина над рабами, стремление к неограниченному господству (корень «дес» означает «сковывать»).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470–399 гг. до н.э.). На основе анализа различных форм управления он провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428–348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, предпринял попытку разграничить функции органов управления.

Древний Рим продвинул управленческую мысль. Так, управление из Рима провинциями было со временем децентрализовано, что улучшило сбор налогов, общее управление, учитывало местные особенности. Это была система прокураторов, имевших определенную власть и права в решении гражданских дел. Реформа территориального управления была осуществлена императором Диоклетианом и до сих пор считается шедевром территориального управления. Большое внимание уделялось управлению латифундией (крупной фермой), подробно регламентировались работы, которые планировались в годовом измерении. В латинском языке существует слово *mancepts* — предприниматель. За корнем *man* тянутся значения: руки, работа, а за корнем *ceptio* — приобретать, присваивать (капитал!), то есть предприниматель — это человек, зарабатывающий капитал своими руками, трудом, упорством, ловкостью.

В средние века наиболее совершенной была административная иерархия Римской католической церкви, построенной по принципу функционализма.

Заметный вклад в развитие теории управления внес итальянский государственный и политический деятель Никколо Макиавелли (1469–1527). Он раскрыл принципы взаимоотношений руководителей и подчиненных, стиля работы руководителя, давал советы по организации его труда (порой циничные, существует нарицательный термин коварного управления — «макиавеллизм»).