

**Министерство образования Республики Беларусь**

**Учреждение образования  
«Гомельский государственный университет  
имени Франциска Скорины»**

**А.В. ОРЛОВА**

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ**

**Гомель  
2012**

**Министерство образования Республики Беларусь**

**Учреждение образования  
«Гомельский государственный университет  
имени Франциска Скорины»**

**А.В. ОРЛОВА**

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
для студентов специальности  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»**

**Гомель  
ГГУ им.Ф.Скорины**

2012

УДК  
ББК

**Рецензенты:**

Лапицкая Л.М. - зав. кафедрой «Менеджмент» УО «Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого»;  
Бабына И.В. – зав. кафедрой экономики и управления УО «Гомельский государственный университет им. Ф.Скорины».

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»

**Орлова, А.В.**

Менеджмент: основы методологии : практ. рук-во для студ. спец. 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» / А.В. Орлова; М-во образования РБ, Гомельский гос. ун-т им. Ф.Скорины. – Гомель: ГГУ им. Ф.Скорины, 2012. – 48 с.

Практическое руководство предназначено для организации изучения основных положений теории и практики менеджмента, принципов, методов и подходов к управлению организациями и поведением людей в их совместной деятельности в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

Цель данного руководства – оказание помощи студентам в приобретении знаний и практических навыков проведения управленческого анализа в области функционирования системы управления организацией в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

Предназначено студентам специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии».

**УДК  
ББК**

© Орлова А.В.

## Содержание

Введение.....	
Тема 1 Методологические основы менеджмента.....	
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	
<i>Тестовые задания по теме</i> .....	
<i>Литература</i> .....	
Тема 2 Направления и тенденции развития современного менеджмента	
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	
<i>Тестовые задания по теме</i> .....	
<i>Литература</i> .....	
Тема 3 Подходы к менеджменту.....	
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	
<i>Тестовые задания по теме</i> .....	
<i>Литература</i> .....	

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМ. Ф. СКОРИНЫ

## Введение

Формирование инновационной экономики обуславливает необходимость овладения методологическими основами управления организацией. Эффективная деятельность субъектов хозяйствования, обеспечение высоких темпов их развития и повышения конкурентоспособности на рынке в значительной степени определяется состоянием системы управления. Комплекс вопросов, связанных с функционированием организаций, требует глубоких знаний теоретических и практических аспектов в области выработки стратегического и тактического поведения с учётом динамично изменяющихся условий внешней среды. Это и обуславливает актуальность изучения дисциплины «Менеджмент», которая является базовой при подготовке специалистов в данной области.

Изучение дисциплины «Менеджмент» является необходимым условием фундаментальной подготовки экономистов широкого профиля и позволяет формировать у студентов основы теоретических знаний и практических навыков решения конкретных задач в области управления.

Практическое руководство предназначено для изучения 3 тем по дисциплине «Менеджмент», связанных с изучением основных положений теории и практики менеджмента, принципов и подходов к управлению организациями и поведением людей в их совместной деятельности в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. По каждой теме представлен текст лекции, перечень вопросов для самоконтроля и тестовые задания, которые позволяют повысить эффективность самостоятельной управляемой работы студентов.

Целью практического руководства является оказание помощи студентам специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» в освоении методологических основ функционирования современных организаций, в приобретении знаний и практических навыков проведения управленческого анализа в области функционирования системы управления организацией в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

## Тема 1

### Методологические основы менеджмента

- 1.1 Законы менеджмента и их экономический смысл.
- 1.2 Методы менеджмента: понятие, виды и характеристика.
- 1.3 Принципы менеджмента.

#### 1.1 Законы менеджмента и их экономический смысл

В основе менеджмента лежит система экономических законов, закономерностей и принципов 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. Осознанное использование экономических законов, осуществляясь через управление, позволяет привести деятельность людей в соответствие с объективными условиями развития.

Различают общие и специфические законы управления. К общим законам относят:

*Закон специализации управления.* Современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства и труда, информационных систем. Управление таким производством требует узкоспециализированных знаний и навыков в различных областях науки и техники, что приводит к расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях, в различных направлениях. Свойственные рыночной экономике риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений.

*Закон интеграции управления.* Интеграция, т.е. объединение, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. С одной стороны, это объединение специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений, производств в единый производственный организм – предприятие. Предприятия в свою очередь могут объединяться в различные организационные формы. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильности технологической переориен-

тации, внедрению изобретений и т.д. Интеграция осуществляется путем установления временных и постоянных связей на всех уровнях проявления функции управления.

*Закон экономии времени.* Этот закон справедлив не только для сферы материального производства. Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени. Это положение характерно для менеджмента, где закон экономии времени выступает как закон управления временем. Эффективность управления, а, следовательно достижение поставленной цели, зависит от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных для удовлетворения этих потребностей. Решение любого вопроса в менеджменте в более короткое время, чем конкурирующая сторона, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности организации. В глобальном масштабе закон экономии времени может оказывать влияние на уровень экономического развития региона или страны в целом.

## 1.2 Методы менеджмента: понятие, виды и характеристика

*Метод управления* – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Они применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Выделяют следующие методы управления:

- организационно-административные;
- экономические;
- социально-психологические.

*Организационно-административные (административные) методы* являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Различают пять основных способов административного воздействия:

- организационные воздействия,
- распорядительные воздействия,
- материальная ответственность и взыскания,
- дисциплинарная ответственность и взыскания,
- административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К ним относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.

На предприятии, где имеет место высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандарта предприятия и регламентов управления, и высокая трудовая и исполнительская дисциплина, значительно снижается необходимость в применении распорядительных воздействий. Те предприятия, которые не довели воздействия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является *приказ*. Он обязывает подчинённых точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание). Приказ обычно состоит из пяти



частей: констатация ситуации или события, меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения.

*Распоряжение* выступает в качестве второго основного вида распорядительного воздействия. Оно обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжение может содержать все перечисленные выше части приказа и так же, как и приказ, обязательно для исполнения перечисленными в нём подчинёнными. Отличие распоряжения от приказа заключается в том, что оно не охватывает все функции предприятия и обычно подписывается заместителями руководителя предприятия.

*Указания и инструкции* являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников. Если указания или инструкции даются в устной форме, то они нуждаются в чётком контроле исполнения или должны быть основой высокого доверия в схеме отношений “руководитель-подчинённый”. Кроме того, при их реализации выше степень исполнения решений.

*Инструктирование и координация* работы – это методы руководства, основанные на передаче подчинённому правил выполнения трудовых операций.

*Наставление* – метод однократного применения со стороны руководителя, когда он пытается аргументировано объяснить целесообразность трудового задания для подчинённого. В случае отказа подчинённого повторная попытка нецелесообразна, т.к. приведёт к потере авторитета руководителя.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине от него не зависящей (отсутствие нормальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то он не может быть привлечён к дисциплинарной ответственности. Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие трёх условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей; противоправ-

ные действия или бездействие работника; нарушение правовых норм по вине работника. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия, а также другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законном порядке соответствующие права. Право налагать дисциплинарные взыскания могут иметь начальники цехов, руководители отделов и служб, руководители самостоятельных структурных подразделений, начальники участков. Увольнение могут осуществлять только руководители предприятия, руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о применении этих взысканий.

За проступки в сфере трудовых правоотношений могут также применяться наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К таким мерам можно отнести лишение провинившегося сотрудника премии, предусмотренных Положением об оплате труда. Руководство предприятия вправе лишить провинившегося работника вознаграждения по итогам за год, не предоставлять ему льготные путёвки в санатории и дома отдыха, перенести очередь на получение жилой площади. В ряде случаев допускается одновременное наложение административного и дисциплинарного взыскания. Так, работник за появление на работе в нетрезвом виде может быть подвергнут мерам дисциплинарного наказания и административному штрафу.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействием предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб предприятию в пределах, предусмотренным гражданским законодательством. Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности рабочего; утрата документов, оборудования; вынужденный простой на предприятии по вине работника и др. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают

такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия.

**Социально-психологические методы** представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему будут решаться организационные и экономические задачи.

Эти методы позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

При помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических – управление поведением индивида и межличностными отношениями в группе.

Цель социальных методов – управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социально-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы и т. п.

1. Методы управления отдельными групповыми явлениями и процессами включают:

- методы повышения социальной активности, которые призваны повышать инициативу и творческое отношение членов коллектива к исполнению служебных и общественных обязанностей:

- методы социального регулирования - для упорядочения общественных отношений в коллективах на основе выявления общих целей, интересов;

– методы управления нормативным поведением - упорядочение социальных отношений путем нормирования поведения.

2. Методы управления индивидуально-личностным поведением призваны обеспечить необходимое производственное поведение персонала в соответствии с поставленными целями:

– внушение - непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях;

– методы личного примера рассчитаны на эффект подражания;

– методы ориентирующих условий используются для изменения отношения персонала к труду. Для этого необходимо информировать о ходе выполнения заданий, о доходности и рентабельности, о заработной плате и других показателях деятельности предприятия и индивида.

Цель психологических методов – создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности индивида и повышения степени удовлетворенности процессом труда в коллективе, на предприятии.

Объектом психологических методов на уровне предприятия является индивид, субъектом – руководитель.

К психологическим методам относятся:

– методы формирования и развития трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости;

– методы гуманизации отношений между работниками и руководителями, соответствующие принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления;

– методы психологического побуждения (мотивации), формирующие у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду;

– методы профессионального отбора и обучения ориентированы на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе.

Выбор методов во многом определяется компетентностью руководителя, организаторскими способностями, знаниями в области социальной психологии.

Познание социально-психологических и индивидуальных особенностей исполнителей дает руководителю возможность сформировать и принять оптимальный стиль управления и тем самым обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия за счет улучшения социально-психологического климата и повышения степени удовлетворенности трудом.

**Экономические методы управления** – это совокупность средств и инструментов, с помощью которых осуществляется целенаправленное

воздействие на внутренние переменные предприятия (цели, задачи, структуру, технологии и людей) для создания благоприятных экономических условий обеспечения его эффективного функционирования и развития в рыночной экономике.

Экономические методы управления и экономический механизм менеджмента в целом определяются социально-экономической природой рыночной экономики и окружающей среды предприятия. Они ориентированы на создание условий для его развития при организации производства и сбыта продукции и услуг на рынке. Эти методы предусматривают определение требований и формирование качественных изменений в деятельности предприятия для эффективного хозяйствования с учетом объективных факторов внешней среды, в которой ему приходится функционировать. Содержание управленческих воздействий при проведении таких изменений ориентировано на управление предприятием с целью его эффективного функционирования в рыночных условиях хозяйствования. Оно должно также учитывать объективные тенденции развития общественного производства, его концентрацию и интернационализацию, а также углубление специализации наукоемкого производства и повышение его капиталоемкости. Это связано с необходимостью внедрения в производство достижений научно-технического прогресса для формирования и поддержания конкурентной позиции предприятия, а также обеспечения устойчивого роста его производительности в условиях жесткой конкуренции на мировом рынке.

Основными экономическими методами управления, обеспечивающими эффективное функционирование предприятия в рыночных условиях хозяйствования, являются:

- коммерческий расчет;
- внутрифирменный расчет;
- ценовая политика и механизмы ценообразования;
- механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

Коммерческий и внутрифирменный расчет. Экономический механизм функционирования и развития предприятия предполагает использование метода коммерческого расчета исходя из глобальной хозяйственной политики и целей, в частности, в области обеспечения рентабельности производства и сбыта; распределения капиталовложений и размещения производства; финансирования и кредитования; развития технологии, кадровой политики, политики приобретения новых предприятий и структуры капитала и др. Принятие централизованных решений по этим вопросам сочетается с дифференцированным подходом к

отдельным подразделениям в зависимости от характера и содержания их деятельности, территориального размещения предприятий и степени участия в общей производственно-сбытовой деятельности фирмы.

*Коммерческий расчет* объединяет в себе функции управления и экономические рычаги (методы и инструменты), направленные на соизмерение затрат и результатов деятельности предприятия для обеспечения экономической целесообразности конкретной предпринимательской деятельности (конкретного бизнеса) и предприятия в целом.

Конечной целью коммерческого расчета является определение совокупности управленческих действий для получения предприятием устойчивой прибыли и других выгод при реализации конкретной хозяйственной деятельности. Важнейшими элементами, реализуемыми централизованно с помощью рычагов и методов коммерческого расчета являются:

- глобальная политика и инструменты ее реализации в области ценообразования и оптимизации издержек производства (в том числе сокращение издержек на всех его этапах), обеспечивающие конкурентную позицию предприятия на рынке и получение устойчивой прибыли;

- организация условий устойчивого финансирования (с учетом кредитования) производственной деятельности и развития предприятия.

Конкретные механизмы (модели) коммерческого расчета для обеспечения эффективного управления функционированием и развитием промышленного предприятия определяются на основе его глобальной политики, целей и стратегий, формируемых на высшем уровне управления предприятия. Поэтому установление внутренних взаимосвязей элементов соответствующей модели предусматривает необходимость их рассмотрения при централизованном управлении.

Необходимость разработки специфических методов и инструментов взаимодействия и расчета между подразделениями предприятия вызвана объективными потребностями создания механизма оптимизации издержек и повышения производительности на всех этапах производственно-сбытовой деятельности, реализуемых его подразделениями, в условиях предоставления им оперативной самостоятельности. Характер отношений между подразделениями предприятия в рамках внутрифирменного расчета во многом зависит от их хозяйственно-экономического и правового положения.

Подразделения (производственные отделения и филиалы), не имеющие юридической самостоятельности, не заключают внутрифирменных сделок на договорной основе. Они осуществляют взаимоотношения с другими отделениями (отделами) на основе календарных планов поставок и взаимных обязательств по количеству и качеству по-

ставляемых товаров (услуг), по срокам поставок и ценам. Такие подразделения наделены основными и оборотными средствами и отчитываются по важнейшим показателям рентабельности, прибыли и доле рынка. Вес расчеты ведутся через центральную бухгалтерию предприятия, где у них имеются свои расчетные счета (субсчета). Эти счета автоматически консолидируются со счетами материнской компании), то есть их прибыли учитываются и облагаются налогом как составная часть прибыли предприятия).

В результате в рамках коммерческого расчета возникла и развилась такая форма взаимоотношений внутри предприятия, которую можно назвать *внутрифирменным расчетом*.

Внутрифирменный расчет реализуется на промышленных предприятиях, имеющих децентрализованную структуру управления и разные хозяйственные отношения между подразделениями (выступающими в качестве центров прибыли).

Правовые отношения внутри предприятия определяют ответственность за количество и качество поставляемой продукции, и сроки поставок. Хозяйственные отношения между отдельными подразделениями строятся на основе условно-расчетных трансфертных цен, которые отражают перемещение (переход) продукта в границах собственности одного предприятия (корпорации). В этом случае продукт выступает товаром по форме, не будучи товаром по существу.

Отношения в рамках внутрифирменного расчета отражают потребность в обеспечении минимальных затрат на всех промежуточных стадиях производства конечного продукта в рамках предприятия.

В соответствии с принятыми отношениями в рамках внутрифирменного расчета строится система внутрифирменных цен, отчислений и платежей. Они выступают как рычаги воздействия на производственную и экономическую деятельность входящих в предприятие (корпорацию) самостоятельных отделений, филиалов и дочерних компаний, обеспечили этим роль регулятора издержек производства.

Коммерческий и внутрифирменный расчет представляют собой единую систему расчета, что вытекает из общих целей и задач, стоящих перед всей фирмой и ее отдельными подразделениями. Внутрифирменный расчет во многом содержит элементы коммерческого расчета, поскольку он ориентирован на реализацию целей коммерческого расчета.

Отличительной особенностью внутрифирменного расчета является то, что он осуществляется в границах единой собственности компании, между тем как коммерческий расчет - это метод хозяйствования, предполагающий ведение расчетов и отношений между различными собственниками. Следовательно, при коммерческом расчете цены отража-

ют реальные процессы и в полной мере проявляются товарно-денежные отношения, складывающиеся на рынке.

Ценовая политика. Ценам и ценообразованию принадлежит центральное место в экономическом механизме управления промышленным предприятием.

В современных условиях существенно изменились условия формирования цен, их роль и значение в экономической деятельности предприятия.

Произошли качественные изменения механизма ценообразования, представляющего сложную систему взаимозависимых действий и функций регулирования и рыночной конкуренции.

Возросла роль факторов, определяющих уровень цен на конечную продукцию, не связанных с действием закона стоимости. В силу этого роль цен как регуляторов производства существенно ослаблена. К таким факторам следует отнести управленческие решения, связанные с реализацией функций маркетинга и планирования с наиболее полным учетом потребностей рынка.

Усилилась роль долгосрочных планов и программ развития производства в ориентации на них всей производственной деятельности предприятия, его отделений и дочерних компаний. Это выдвигает требования относительной устойчивости рыночных условий и стабильных цен или стабильных тенденций в их изменении.

Рыночные цены на большинство товаров мирового рынка устанавливаются не в результате стихийной конкуренции, а по согласованию производственной и рыночной стратегии и политики соответствующих предприятий отрасли.

Промышленные предприятия планируют свою политику цен в долгосрочной перспективе и стремятся приспособить предложение товаров к заранее прогнозируемому спросу.

Учитывая эти изменения политика ценообразования должна определять краткосрочную и долгосрочную рентабельность продукции и предприятия в целом. Эффективное ценообразование во многих случаях дает возможность увеличить прибыль предприятия. Особое место занимает ценовая политика предприятия в долгосрочном плане его развития.

Цели ценовой политики:

– обеспечение обоснованного планирования и согласованного регулирования цен на базе проведения всестороннего анализа рынка и целевой ориентации производства с учетом оптимизации объемов производства, степени загрузки производственных мощностей, обеспечения необходимых капиталовложений и новаций для повышения производи-



тельности, качества и технического уровня производства, достаточных для удержания и укрепления рыночной позиции предприятия в условиях конкуренции;

– создание условий для поддержания единых цен на однотипную продукцию на мировом рынке.

Главная стратегическая задача предприятия заключается в том, чтобы предложить покупателю товар, ценность которого позволяла бы назначить цену, превышающую издержки.

Наиболее известные методы ценообразования приводятся ниже.

1. Самый простой метод ценообразования состоит в установлении цены на уровне себестоимости выполненных работ плюс надбавка. В этом случае формирование цены предусматривает установление себестоимости на основании переменных и постоянных издержек на производство и сбыт продукции (услуг) с учетом объема ее продаж, а также прибавления к себестоимости стандартной надбавки, которая составляет прибыль. Этот метод распространен в сфере услуг, когда цена составляет полную стоимость выполненной работы с включением в нее стандартной наценки

2. Наиболее распространен в современных условиях метод, называемый в экономической литературе «целевым» ценообразованием, ориентированным на себестоимость. Этот метод предполагает установление полной цены с учетом издержек производства и сбыта плюс целевая норма прибыли. При начислении расчетной цены на сложное или комплектное промышленное оборудование устанавливается цена общей поставки и каждой отдельной части с учетом технических услуг по проектированию, монтажу и пуску оборудования в эксплуатацию. Целевое ценообразование является разновидностью более общего (и более трудоемкого) метода на основе принципа безубыточности. Уровень желаемой целевой прибыли в этом случае взаимосвязан с конкретными инвестициями и уровнем производства, реализуемого с учетом его точки безубыточности.

3. Скользящая цена в момент заключения договора может устанавливаться путем пересмотра базисной цены с учетом изменения статей расходов в процессе исполнения этого договора. Особое значение в этом случае приобретает установление структуры цены, определяющей процентное соотношения в ней отдельных статей расходов (постоянных, на материалы, на зарплату и т.д.). Структура цены позволяет судить о реальных экономических результатах деятельности предприятия и его отдельных подразделений, о конкурентоспособности продукции на рынке и об источниках прибыли.

4. В условиях жесткой конкуренции все большее число предприятий (компаний) устанавливают цены на основе воспринимаемой ценности. Ключом к ценообразованию в этом случае служит восприятие ценности товара покупателем, а не издержки продавца. Ценообразование на основе ценности означает, что продавец не может проектировать товар и разработать маркетинговую программу, прежде чем будет установлена цена на него.

5. Ценообразование на основе учета конкуренции (поведения конкурентов) может быть реализовано двумя методами: на основе уровня текущих цен и закрытых.

6. Ценообразование в рамках внутрифирменного расчета строится на иных принципах. Цены в этом случае выполняют свои функции в модифицированном виде, так как внутрифирменный расчет не имеет коммерческого характера. По существу внутрифирменные цены являются результатом хозяйственной политики в интересах предприятия (корпорации) в целом и носят в основном расчетный характер.

Обеспечение конкурентоспособности. Конкурентоспособность является экономической категорией (характеристикой), определяющей рыночный механизм воздействия на производителей товаров и услуг, заставляя их повышать производительность и эффективность производственно-сбытовой деятельности под угрозой вытеснения с конкретного целевого рынка.

Под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих успех этого товара и его производителя на рынке.

Конкурентоспособность конкретного товара определяется сравнительной оценкой его характеристик по отношению к товарам конкурентов. Конкурентоспособность можно определить как комплексную характеристику товара, определяющую его предпочтение на рынке по сравнению с продуктами-конкурентами как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Следует иметь в виду, что технически сложные товары требуют больших затрат в процессе эксплуатации и их учет необходим при определении предпочтений потребителей. Поэтому общее представление о ценности товара как функции его качества и цены требует в этом случае уточнения в части его стоимости, которая должна учитывать как цену покупки, так и эксплуатационные расходы. Такое уточнение приводит к понятию минимальной цены потребления товара за его срок службы у потребителя. Эта стоимость во многих случаях становится важным показателем конкурентоспособности товара.

Конкурентоспособность продукции измеряется совокупностью показателей, объединенных в три группы: качественные, экономические и организационно-коммерческие показатели. Число показателей конкурентоспособности конкретного товара (услуги) зависит от его вида, технической и эксплуатационной сложности, требуемой точности оценки, цели оценки (исследования) и других внешних по отношению к товару факторов. В то же время конкурентоспособность определяется только теми его свойствами, которые представляют заметный интерес для покупателя, а также гарантируют удовлетворение конкретной общественной потребности.

*Качественные показатели конкурентоспособности* характеризуют свойства товара, благодаря которым он удовлетворяет конкретную потребность. Все качественные показатели можно подразделить на классификационные и оценочные.

Классификационные показатели характеризуют принадлежность изделия к определенной (классификационной) группе и определяют назначение, область применения и условия использования данного товара

Оценочные показатели количественно характеризуют свойства, определяющие качество продукции. В зависимости от выполняемой роли при оценке конкурентоспособности оценочные показатели можно разделить на две группы используемые для проверки обязательных условий, которым должна соответствовать продукция (регламентируемые показатели), и используемые для сравнения конкурирующих на рынке товаров по степени удовлетворения потребителя определенными свойствами (сопоставляемые показатели).

Регламентируемые показатели характеризуют безопасность товара, его патентную чистоту, соответствие национальным и международным стандартам, требования к сертификации товара. Разумеется, что несоответствие продукции требуемому уровню регламентируемых показателей не только пагубно сказывается на конкурентоспособности товара, но и делает невозможным его реализацию.

*Организационно-коммерческие показатели* определяют конкурентоспособность товара в зависимости от характера и качества исследований рынка, степени эффективности работы по продвижению товара, стимулирования продаж, рекламной деятельности, целевой стратегии предприятия-изготовителя, результативности функционирования сбытовой сети и каналов товародвижения. Они также свидетельствуют о качестве коммерческой работы и включают в себя рациональность торгового контракта, форм и методов поставки, условий и форм платежа, технического обслуживания. Другими словами, данные показатели

определяют эффективность маркетинговой и коммерческой деятельности предприятия.

Одним из основных методов оценки конкурентоспособности продукции является рейтинговая оценка, которая широко применяется в мировой экономической практике. Суть рейтинговой оценки заключается в том, что в ходе экспертизы определяются и ранжируются в порядке значимости наиболее важные параметры продукции. После проведения испытаний свойства товара оцениваются по пятибалльной шкале. Средневзвешенная оценка складывается из частных испытаний по определенным разделам. На основе анализа средневзвешенных оценок делается вывод о конкурентоспособности продукции.

### 1.3 Принципы менеджмента

Принципы управления определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления и являются основополагающими идеями, закономерностями и правилами поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Впервые принципы рационального управления были сформулированы в 1912г. американским менеджером Г. Эмерсоном в книге «Двенадцать принципов производительности». Однако один из основоположников научной организации труда, создатель «теории администрирования» А. Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления не ограничено.

Все принципы менеджмента делятся на две группы – общие и частные. К *общим* принципам относят следующие.

1. Принцип применимости менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работников организации.

2. Принцип системности – менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

3. Принцип многофункциональности – менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

4. Принцип интеграции – внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников.

5. Принцип ориентации на ценности – менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п.

К частным принципам относят:

1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Эта проблема в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений, что предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении.

2. Принцип научной обоснованности управления предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов.

3. Суть принципа плановости заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе.

4. Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение.

5. Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства.

6. Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные звенья управляются органами, находящимися под контролем органов руководства следующего звена. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность ход управленческого процесса.

7. Суть принципа мотивации такова: чем тщательнее менеджер осуществляет систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотивации.

8. Принцип демократизации управления подразумевает участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: денежные средства, вложенные в акции, коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.

9. Согласно принципу государственной законности системы менеджмента организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного законодательства.

10. Принцип органической целостности объекта и субъекта управления предполагает управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления.

11. Принцип устойчивости и мобильности системы управления предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды органи-

зации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений, а также максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Раскройте суть общих законов менеджмента.
- 2 Каковы особенности специфических законов менеджмента?
- 3 Перечислите экономические методы управления и дайте им краткую характеристику.
- 4 Поясните коммерческий расчет как важнейший экономический метод управления.
- 5 Охарактеризуйте основные методы формирования цен.
- 6 Дайте общую характеристику организационно-административных методов менеджмента.
- 7 Приведите основные инструменты реализации организационного воздействия.
- 8 Приведите объекты и субъекты применения социально-психологических методов.
- 9 Дайте характеристику основных категорий социальных и психологических методов менеджмента.
- 10 Охарактеризуйте общие принципы менеджмента.

### **Тесты:**

- 1 Совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей – это:  
А. метод управления;  
Б. принцип управления;  
В. закон управления.
- 2 Методы менеджмента применяются:  
А. по отношению к трудовым коллективам в целом;  
Б. по отношению к отдельным работникам;
- 3 К административным методам менеджмента относят:  
А. организационные и распорядительные воздействия;  
Б. ценовая политика и механизмы ценообразования;  
В. механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и организации в целом.

4 Какие методы менеджмента отличает прямой характер воздействия?

- А. экономические;
- Б. организационно-административные;
- В. социально-психологические.

5 Какие методы менеджмента основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека?

- А. экономические;
- Б. организационно-административные;
- В. социально-психологические.

6 Основными экономическими методами менеджмента являются:

- А. организационные воздействия и распорядительные воздействия;
- Б. ценовая политика и механизмы ценообразования;
- В. механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и организации в целом.

7 Принципы управления:

- А. определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления;
- Б. являются основополагающими идеями, закономерностями и правилами поведения руководителей по осуществлению управленческих функций;

8 Закон специализации управления:

- А. требует овладения менеджерами узкоспециализированными знаниями и навыками в различных областях науки и техники;
- Б. подразумевает объединение специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс;
- В. предполагает принятие управленческих решений в кратчайшие сроки.

9 Какие инструменты организационно-административного воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия?

- А. дисциплинарные воздействия;
- Б. организационные воздействия;

В. распорядительные воздействия.

10 Каково количество принципов управления?

А. 16;

Б. 17;

В. не ограничено.

### **Литература:**

1 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Гардарика, 2004. – 528 с.

2 Гончаров, В.И. Менеджмент / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 640 с.

3 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2009. – 336с.

4 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – Москва: Дело, 2000. – 704с.

## **Тема 2. Направления и тенденции развития современного менеджмента**

2.1 Тенденции развития менеджмента во второй половине 20 века.

2.2 Эмпирическая школа управления.

2.3 Неоклассический менеджмент.

### **2.1 Тенденции развития менеджмента в конце 20 века**

В последние два десятилетия XX века продолжала развиваться как практика, так и теория менеджмента. Ученые различных школ во многом сходятся в оценке менеджмента последних лет XX века. Отметим ключевые моменты менеджмента рассматриваемого периода.

*1) Усиливается внимание к человеческому аспекту в менеджменте.* В связи с усилением конкурентной борьбы человеческий фактор, способный генерировать и реализовывать инновационные идеи, становится ключевым ресурсом менеджмента организаций. Поэтому для современного менеджмента характерны повышение внимания к организационной культуре, демократизация управления, участие работающих в распределении прибыли и управлении предприятием, формирование новых отношений между организацией и работающими в ней людьми.

Постепенно основными принципами управления персоналом становятся:



- лояльность ко всем работающим в организации;
- повышение качества внутриорганизационных коммуникаций;
- формирование психологического климата, помогающего раскрыть способности работающих;
- внедрение долевого участия каждого работающего в общих результатах деятельности организации;
- разработка и внедрение более совершенных методов работы с людьми, обеспечение их удовлетворенности своей работой;
- развитие этических норм бизнеса и др.

2) *Управление культурой организации получает бурное развитие.*

Культура организации - один из факторов прибыли и конкурентоспособности для коммерческой организации, а также фактор успеха и эффективности деятельности, а подчас и выживаемости для некоммерческой организации. Культура организации во все большей степени становится предметом заботы менеджеров всего мира. Культура организации – это сложный феномен. В нее входят нормы, принципы, правила, ценности, идеалы, язык, жаргон, история организации, легенды, образы, символы, метафоры, церемонии, ритуалы, формы наград и поощрений, размещение, здание, окружение. В отличие от национальной культуры, которая носит весьма инерционный характер, культура организации может значительно изменяться в течение непродолжительного времени (месяцы, годы).

Методы формирования позитивной культуры организации, как правило, носят неформализованный характер, однако, несмотря на это, имеются многочисленные примеры мощного и целенаправленного изменения культуры многих организаций. Современный период развития практики и теории менеджмента все чаще называют культурной революцией в менеджменте. Перенос все большего числа наукоемких и «персоналоемких» технологий зависит от наличия соответствующей позитивной культуры организации. Примерами могут служить массовое изготовление технически сложных изделий, оказание высокотехнологичных услуг, успешное функционирование правительственных учреждений.

3) *Стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все более широком спектре социальных приложений.* Во все большем числе региональных, национальных и международных программ применяются идеи и подходы, отработанные в рамках теории стратегического планирования. Прежде всего это относится к так называемому целевому управлению, которое подразумевает постановку четких и кратких целей, характеризующих необходимое конечное состояние управляемого объекта, иерархию целей, меру участия

в процессе выработки целей всех занятых в их достижении, процедуру оценки эффективности и результативности.

Основные приемы и методы стратегического управления, используемые еще недавно лишь в рамках университетских курсов, становятся обычной технологией проработки любой коммерческой идеи. Приемы стратегического планирования используются и в маркетинге, и в рекламе, и в деятельности государственных учреждений.

4) *Методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор.* Так, например, маркетинговый подход к управлению распространяется на деятельность общественных организаций, администраций городов и районов (территориальный маркетинг). Многие некоммерческие организации с успехом применяют элементы бизнес-планирования своей деятельности. Группы качества, первоначально возникшие на крупных промышленных предприятиях, проникают в деятельность правительственных учреждений. Разгосударствление делает возможным применение коммерческих методов управления в государственных учреждениях. Методы управления культурой организации, отработываемые в коммерческих фирмах, постоянно находят свое применение в некоммерческих организациях.

5) Наряду с развитием теории общего менеджмента, исследующей законы и закономерности управления социально-экономическими процессами, принципы, методы и функции управления, *формируются и развиваются новые специальные виды менеджмента:* муниципальный менеджмент, риск-менеджмент, финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, реинжиниринг бизнеса, кризисное управление и пр. Все перечисленные и многие другие виды специального менеджмента получают самостоятельное развитие. Во многих случаях становление самостоятельного вида специального менеджмента предполагает выработку специфических для данного вида деятельности особых приемов, методов и технологий управления. Все специальные виды менеджмента носят в большей степени прикладной характер, и их развитие в значительной мере опирается на обобщения практики управления в соответствующих специальных сферах.

В рассматриваемый период *менеджмент развивается на стыке многих наук* и представляет собой органический сплав экономической науки, социологии и психологии управления, кибернетики, теории систем и принятия управленческих решений и др., изучающих различные аспекты управления.

6) *Большое значение для развития теории и практики менеджмента приобретает эмпирический опыт.* Безусловно, изучение кон-

кредного опыта менеджмента предприятий полезно с целью использования его в сходных ситуациях настоящего и будущего (идея бенчмаркинга). Ученые, придерживающиеся эмпирического подхода, являются не только теоретиками, но и крупными практиками в области менеджмента.

## 2.2 Эмпирическая школа управления

Теоретики эмпирической школы непосредственно связаны с американскими корпорациями и являются крупными менеджерами или консультантами фирм. Ее представителей характеризует прагматическая ориентация, преимущественно описательное изучение практики управления с целью обоснования рекомендаций, имеющих непосредственно практическое значение.

Для них характерно стремление приблизить теоретические исследования к практике путем определения принципов организационного управления, которые обычно формируются в виде наставлений, указаний, инструкции, примерного устава менеджерской деятельности.

С другой стороны, в их трудах находит отражение стремление синтезировать главные идеи основных школ наряду с выработкой рекомендаций по вопросам организационной структуры компаний, мотивации поведения людей, проблемам коммуникаций и т.п. на основе принципов, разработанных «классической» школой научного управления.

Главным направлением исследований в эмпирической школе является изучение содержания труда и функций руководителей. Эмпирики акцентируют внимание на профессионализации управления, т.е. превращении труда по управлению в его самостоятельный, специфический вид – в особую профессию. Представители этой школы утверждают, что труд управляющего характеризуется двумя особенностями. Суть первой заключается в том, что менеджер должен создать из имеющихся разнородных ресурсов подлинно целое единство, а второй – в том, что каждое решение и действие он должен ориентировать на долгосрочные перспективы развития организации.

У представителей эмпирической школы сложились и свои взгляды на выполнение функций менеджерами. Они утверждают, что независимо от занимаемой должности каждый менеджер должен выполнять следующие главные функции:

- определение целей предприятия, путей их достижения и в зависимости от этого доведение конкретных задач до его работников;
- классификация работ, их распределение, создание оптимальной структуры, подбор и расстановка кадров;

– стимулирование и координация деятельности работников, установление контроля на основе постоянных связей между работниками и подчиненными;

– установление норм выработки, оценка деятельности предприятия и отдельных работников на основе анализа.

Рекомендуя практические приемы управляющим, эмпирики особое внимание акцентируют на умение налаживать взаимосвязи, установлении линий коммуникаций.

Теоретики эмпирической школы не обошли своим вниманием и такие важные вопросы, как степень централизации и децентрализации в управлении, а также делегирование полномочий.

Среди представителей школы экономисты, социологи, психологи, инженеры, сочетающие теоретические исследования с практической деятельностью по оптимизации менеджмента. Именно они разработали многие передовые технологии менеджмента организаций. Развитие научного и эмпирического подходов к менеджменту вкупе с прагматическим подходом, демонстрируемым лучшими менеджерами мира, создает условия для реализации эффективного менеджмента организаций.

К представителям этой школы можно отнести П. Друкера – профессора менеджмента Высшей школы бизнеса при Нью-Йоркском университете и советника по вопросам управления в компаниях «General Motors», «Daimler Chrysler», «IBM»; Г. Саймона – профессора Технологического института Корнеги, лауреата Нобелевской премии, члена Национальной Академии в США, советника по вопросам социального управления многих организаций; Р. Дэвиса – профессора, декана факультета менеджмента в университете штата Огайо; А. Чандлера – профессора Массачусетского технологического института и др.



**Герберт А. Саймон (1916-2001)** – выдающийся американский ученый в области социальных, политических и экономических наук, один из разработчиков **гипотезы Ньюэлла-Саймона**.

Он оказал заметное влияние на развитие теории организации, менеджмента и управленческих решений. Г. Саймон состоял членом Национальной академии наук США. Он долгое время работал профессором компьютерных наук и психологии в университете Карнеги-Меллона в Питсбурге. Его работы в

области вычислительной техники и искусственного интеллекта оказали существенное влияние на развитие кибернетики.

Основные усилия Г. Саймона были направлены на фундаментальные исследования организационного поведения и процессов принятия решений. По праву считается одним из создателей современной теории управленческих решений (теория ограниченной рациональности). Основные результаты, полученные им в этой области, изложены в таких книгах, как «*Организации*» (совместно с Джеймсом Марчем), вышедшей в 1958 году, а также «*Административное поведение*» и «*Новая наука управленческих решений*» (1960).

Под понятием «ограниченной рациональности» понимаются целенаправленные действия политического или экономического субъекта, проводимые им в условиях, когда принятие наиболее эффективных решений затруднено в связи с отсутствием времени, информации, а также недостаточностью ресурсного обеспечения.

Концепция ограниченной реальности, предложенная Г. Саймоном, основана на трех предпосылках:

– политические или экономические субъекты ограничены в способности определять цели и просчитывать долгосрочные последствия принимаемых ими решений, что обусловлено как их умственными способностями, так и сложностью среды, которая их окружает;

– политические или экономические субъекты пытаются реализовать свои цели и решить поставленные перед ними задачи не все сразу, а последовательно;

– политические или экономические субъекты ставят перед собой цели определенного уровня – более низкого, чем максимально возможный для них (например, многие владельцы фирм отнюдь не стремятся максимизировать доход своей фирмы. Вместо этого они пытаются довести свой собственный доход до уровня, который позволил бы им занять желаемое социальное положение, и, добившись цели, останавливаются). Иными словами, индивиды в своем поведении руководствуются принципом удовлетворенности.

Анализируя проблему того, как человек конструирует модель рациональной системы, Г. Саймон углубляет теорию и на ее основе переходит к заключению об ограниченности человеческого интеллекта. Та ограниченность, которая прилагается Г. Саймоном человеческому разуму как его неотъемлемое свойство, наоборот, есть ограниченность, сознательно реализуемая экономическим субъектом, учитывающая индекс времени и имеющейся информации. В итоге, с точки зрения Г. Саймона, рациональность субъекта ограничена потому, что он не может выполнять роли «абсолютного калькулятора». С другой стороны, если огра-

ничения, в рамках которых находится экономический субъект, весьма слабы, то сразу же возникает спектр положительных решений, а проблемой становится проблема оптимального выбора из спектра этих решений. Если максимизировать целевую функцию, то мы сразу будем иметь классическое понятие экономической рациональности. Если же выбрать сами ограничения таким образом, чтобы решение было единственным, то естественен вопрос об определении тех ограничений, которые не предполагают обращения к подобной экономической реальности.

Таким образом, Г. Саймон фактически создает своеобразную иллюзию решения проблемы в рамках своей концепции, перенося эту же проблему в область выбора ограничений, что, по его мнению, является завершающим этапом этой концепции. Однако решение не представляется в явной форме адекватным, так как задача выбора ограничений является не завершающей, а, наоборот, центральной, то есть вольно или невольно Г. Саймон переставляет приоритеты в своей концепции.

Значительный теоретический вклад Г. Саймона в науку управления получил достойное признание в 1978 году, когда ему была присуждена Нобелевская премия по экономике «за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях, в фирмах».



**Питер Ф. Друкер (1909-2005)** оказал революционное влияние на развитие бизнеса в XX веке и останется в памяти как отец современной теории менеджмента. Именно П. Друкер превратил менеджмент в научную дисциплину.

До Второй мировой войны в американской теории менеджмента доминировали воззрения **Ф. Тейлора** и Г. Форда, рассматривавших управление как точную науку. П. Друкер же, воспитанный на традициях либерального гуманизма, рассматривал менеджмент как своего рода новую философию.

Вместо того, чтобы подробно анализировать каждую возникающую задачу, он исследовал лежащие в их основе общие принципы управления. Смещение акцента с производительности на конечный результат позволило **П. Друкеру** разработать концепцию «**управления по целям**», в соответствии с которой задача руководителя состоит в установлении целей и осуществлении действий направленных на их осуществление.

Ключевой фигурой коммерческого предприятия является его руководитель, играющий основную роль в объединении различных ресурсов и создании товара. Хотя сам П. Друкер иногда рассматривает руководителя в качестве «основного человеческого ресурса предприятия», по его мнению, менеджмент является не столько ресурсом, сколько катализатором: «**Руководитель** является динамическим, животворным элементом бизнеса. Без его лидерства «ресурсы производства» останутся ресурсами и никогда не станут товаром». П. Друкер даже предвидит время, когда рабочие станут ненужными и будут заменены автоматами. Однако и в этом случае руководители все равно останутся, в результате чего весь штат сотрудников будет состоять из управленцев; таким образом в процессе своего развития человечество будет превращаться из общества труда в общество управления.

Помимо решения задач совместного использования ресурсов и выпуска продукции **менеджер** должен выполнять функции общего руководства и контроля. С точки зрения **П. Друкера** эти функции являются почти полностью проактивными: «Экономические силы устанавливают пределы того, что может сделать менеджер. Они создают благоприятные возможности для его действий. Но сами по себе они не определяют, что из себя представляет бизнес-предприятие или чем оно занимается» (*Drucker, 1973: 88*). Затем П. Друкер идет дальше, приписывая менеджерам ведущую роль не только в управлении предприятием, но и в создании рынков: «Существует только одно истинное определение цели бизнеса: *создание потребителя*. Рынки создаются не Богом, природой или экономическими силами, а управляющими предприятиями людьми. Потенциальные потребители могут желать, чтобы бизнес удовлетворял их запросы, ... но это желание так и останется нереализованным до тех пор, пока деловые люди не преобразуют его в эффективные действия. Только тогда возникают потребители и рынок» (*Drucker, 1973: 89*).

Следовательно, на менеджеров возлагается решение задач объединения трудовых и материальных ресурсов с целью производства товаров и создания рынка для их реализации. К сфере управления относится все, что способствует укреплению предприятия; менеджеры должны создавать добавленную стоимость, стремясь к тому, чтобы стоимость товара была выше стоимости использованных для его производства ресурсов. Здесь П. Друкер отступает от традиционных методов научного управления, которые подчеркивают необходимость использования ресурсов наиболее *целесообразным* образом. На первом месте для него творческий способ, посредством которого менеджеры используют ре-

сурсы наиболее *эффективным* образом для того, чтобы достичь стоящих перед предприятием целей.

Это сочетание катализа и проактивного управления подводит П. Друкера к идее отождествления предприятия с его менеджерами. Он не заходит настолько далеко, чтобы открыто заявить об этом, но настойчиво повторяет мысль о первостепенной роли руководителей: «Предприятие может что-то решать и что-то производить лишь в той мере, в какой в этих процессах будут участвовать его менеджеры – само по себе предприятие не может работать эффективно» (*Drucker, 1954: 7*).

Согласно философии П. Друкера конечной целью предприятия является создание общественных благ. Организация служит для преобразования человеческих усилий в конкретную продукцию и «личные усилия создают общественные выгоды». Это убеждение составляет суть его философии менеджмента.

П. Друкер настаивает на том, что руководители должны быть полностью вовлечены в свою работу. Однако сама по себе вовлеченность вовсе не подразумевает отсутствие дисциплины и строгости. П. Друкер утверждает, что эффективность определяется набором практических действий, которым можно научиться. Его определение эффективности базируется на пяти основных принципах:

- эффективные руководители знают, на что расходуется их рабочее время;
- они ориентированы не на процесс труда, а на его результаты;
- они строят свою работу, опираясь на сильные, а не на слабые стороны;
- они направляют усилия на те области, где отличная работа обеспечит получение выдающихся результатов;
- они принимают действенные решения, делая верные шаги в правильной последовательности.

Отталкиваясь от утверждения о том, что основной задачей руководителя является создание рынка, **П. Друкер** отмечает, что двумя **основными функциями менеджмента** являются внедрение инноваций и осуществление маркетинговой деятельности. Он уделяет сравнительно мало внимания маркетингу, но вопрос о необходимости понимания и внедрения инноваций рассматривается практически во всех его последних книгах. Ученый настойчиво критикует компании, считающие, что «инновации возникают по вдохновению, а успех в предпринимательстве зависит от удачи» и утверждает, что внедрение нововведений является наукой, которую можно освоить.

П. Друкер имел 19 докторских степеней в различных университетах США, Бельгии, Великобритании, Испании, Японии и Швейцарии. Его



именем названы бизнес-школы и фонды. В течение шести десятилетий Друкер был самым желанным советником исполнительных директоров, среди которых были У. Ристон из «Citicorp» (известной ныне как «Citigroup»), Д. Рокфеллер из «Chase Manhattan Corp.», Г. Льюс из «Time Inc.» и М. Уиллес из «Times Mirror Co.». В течение более чем 20 лет он преподавал менеджмент в Университете Нью-Йорка, вел колонку для «The Wall Street Journal» и часто сотрудничал с «Harvard Business Review». Он занимался консалтингом, даже когда перешагнул девяностолетний рубеж.

Перу ученого принадлежат свыше 30 книг **такие**, как «Практика менеджмента», «Менеджмент в XX веке», «Эффективное управление» и «Энциклопедия менеджмента» и др.

### 2.3 Неоклассический менеджмент

На рубеже прошлого и настоящего веков под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии менеджмент классический, соответствующий периоду индустриального развития общественного производства, в развитых в экономическом отношении странах мира трансформируется в неоклассический менеджмент (называемый в литературе «новый», «виртуальный», «менеджмент эпохи постмодерна» и др.).

Менеджмент неоклассический обусловлен переходом некоторых развитых в экономическом отношении стран (США, Великобритании, Франции, Германии, Канады, Японии и др.) в постиндустриальный период, для которого характерно бурное развитие научно-технического, прогресса, концентрация научного и производственного потенциала, ускоренное развитие отраслей экономики, удовлетворяющих потребности людей, интенсивное внедрение прогрессивных технологий, бурный рост предпринимательских структур.

П. Друкер назвал постиндустриальную эпоху «эпохой без закономерностей». Действительно, накопленный десятилетиями практический и теоретический опыт все чаще на рубеже прошлого и настоящего веков стал оказываться бесполезным.

*Менеджмент классический (старая парадигма управления)* соответствовал периоду индустриального развития общественного производства. Ему было свойственно:

- рассмотрение организации как закрытой, стабильной, самодостаточной системы;
- определение в качестве главного фактора успеха и конкурентоспособности организации роста масштабов производства и объема про-

изводимых товаров и услуг;

- стремление к рациональной организации производства, к эффективному использованию всех видов ресурсов ради повышения производительности труда как главной задаче менеджмента;

- построение системы управления, основанной на функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах работы;

- рассмотрение в качестве главного источника прибавочной стоимости производственного рабочего.

*Менеджменту неоклассическому (новая парадигма управления) свойственно:*

- рассмотрение организации как открытой, гибкой, динамичной, адаптивной системы, постоянно взаимодействующей с внешней средой;

- ориентация организации на удовлетворение запросов потребителей, на производство качественных товаров и услуг;

- признание ситуационного подхода к управлению в качестве основного в силу важности быстрой реакции организации на изменения внешней среды;

- построение системы управления, ориентированной на повышение роли инноваций, корпоративной культуры и мотивации персонала организации;

- рассмотрение в качестве главного источника прибавочной стоимости персонала организации, использующего свои знания, опыт и навыки на благо организации и свое личное благо.

В научной литературе последних лет появились попытки определить *сущностные черты неоклассического менеджмента*.

1. Массовое распространение *сетевых структур* организации, ориентированных на персонал как на потенциальный ресурс, доступный для всех в организации и вне ее. Капитал людей – знания, опыт, связи – может быть востребован как виртуальный ресурс при определенных производственно-технологических условиях: наличие новейшей информационной технологии и средств коммуникации.

Виртуальными становятся персонал организаций, менеджеры, проектные группы, организации. Границы между корпорациями становятся размытыми. Пример тому – фирма «Asea Brown Boverg», гигантская промышленная транснациональная корпорация, производящая электротехническое, энергетическое оборудование. Годовой оборот – 32 млрд долл., 215 тыс. человек, занятых в 65 областях бизнеса, работают в 80 странах мира. Фирма состоит из 1300 независимых компаний, каждая из которых обслуживается малочисленным персоналом. Так, например, центральный офис в Цюрихе насчитывает лишь 150 человек. Будучи конгломератом относительно разнородных производств, АВВ использу-

ет преимущества рычага знаний, технологических «ноу-хау» и опыта. Сила компании - в ее сетевой организации. Другая известная фирма «Casio» не имеет собственной производственной базы, размещает заказы на субконтрактной основе, непосредственно занимаясь только маркетингом и НИОКР, представляя собой сеть по размещению заказов и сбыту.

Для успешного построения и функционирования сетевых организаций необходимо наличие таких факторов, как рыночная инфраструктура, контрактное право, развитые телекоммуникации и традиционные элементы инфраструктуры, способствующие деловой активности (дороги, аэропорты, гостиницы, рекреационный центр, а также низкий уровень преступности).

2. С появлением адаптивной организационной структуры - сетевой, появляются новые условия «раскрепощения» персонала. Иерархические структуры (линейно-функциональные и дивизиональные) жестко закрепляют людей на определенных участках производственного процесса, резко ограничивая их творческий потенциал.

В условиях постиндустриального общества надо выживать через творчество, быструю реакцию, гибкость. *Виртуальные коллективы* группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости. Физического коллектива как организации не возникает, а происходит объединение отличительных особенностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость.

Экономический эффект достигается за счет скорости реагирования на возникновение потребности и её удовлетворение. В виртуальных коллективах каждый сотрудник – это особый актив, без которого невозможно создать стоимость, и с этой точки зрения он незаменим, потребность членов виртуального коллектива друг в друге огромна, так как они взаимодополняют способности друг друга. Самообучение на должном уровне: ведь чем выше ценность людей как виртуальных активов, тем выше создаваемая стоимость.

3. В этих условиях *меняется руководящая роль менеджера*. Теперь она состоит в организации и обеспечении процесса создания стоимости. По отношению к персоналу она заключается в подготовке группы профессионалов, мотивации людей, профессиональном совете, решении проблем, сдерживающих работу. Менеджером в этих условиях может стать только профессионал в области, в которой лежит проблема.

4. С возникновением виртуальных коллективов *меняется представление о профессиональной карьере человека*. Если традиционное представление о карьере ассоциируется с продвижением человека по

иерархической лестнице, современное – со спросом на него как на ресурс определенного вида.

Современные исследователи сферы управления персоналом отмечают происходящий сегодня кризис традиционной системы отношений «организация – человек», в соответствии с которой организация в сознании сотрудников была многоуровневой, вечно существующей системой, по вертикали которой можно продвигаться всю жизнь. Успех человека в профессиональной деятельности определялся качеством организации, в которой он работал, и степенью лояльности к ней.

Сегодня процессы, происходящие в экономике, широкомасштабное внедрение Интернета, дающего возможность моментального информационного обмена на рынке труда, глобализация бизнеса обусловили переход к современной системе отношений «человек – организация», при которых сотрудники делают карьеру не в организации, а на рынке. При этом снижается лояльность сотрудников к организации (человек, закончивший бизнес-школу в 80-х гг. XX в., за свою жизнь сменил 7 мест работы; человек, получивший бизнес-образование в 2000 г., сменил 20 мест работы). Профессиональный менеджер мотивирован на то, чтобы через самосовершенствование управлять более сложными проектами. Критериями оценки профессионального роста становятся способности и возможности к саморазвитию и творчеству.

Организации в ответ на эти изменения меняются сами: они становятся динамичными, быстрее реагируют на изменения среды, становятся центром знаний, меняют структуру, становятся менее консервативными по отношению к персоналу (им приходится признать равноправие двух партнеров во взаимоотношениях между человеком и организацией). Одним словом, отношения между организацией и человеком становятся все более рыночными. Процесс управления персоналом имеет тенденцию перерасти в процесс регулирования, ориентированный на конечный результат.

5. Характерная черта современного менеджмента – *поддержка процессов самообучения в организации*. Мир, окружающий организацию, прежде представлялся стабильным и предсказуемым, а от менеджера требовалось наилучшим образом «встроить» организацию в этот мир, поэтому требовалось изучать окружение, планировать бизнес, четко следовать плану, в том числе в деле организации и обучения персонала.

Сегодня мир стал хаотичным, в нем происходят преобразования, внезапно порождающие огромные возможности развития для тех организаций, которые готовы к изменениям, и приводящие к фатальному исходу тех, кто к изменениям не готов. Чтобы развиваться, необходимо

постоянно изменяться вслед за развитием окружения. Изменение есть развитие. Для успешных организаций необходимо, чтобы темпы роста знаний об окружающем мире были не ниже темпов происходящих в этом мире изменений. Задача менеджера состоит не в отслеживании всех происходящих изменений, а в поддержании процессов самообучения в организации. Сетевые структуры способствуют обучению, так как налицо стремление сотрудников повысить свою ценность как ресурса на рынке. Если в виртуальном коллективе люди не сориентированы на обучение, прекращается общение на одном языке.

6. В отличие от реактивного управления в индустриальном обществе, в постиндустриальном обществе *управление становится проактивным*, т.е. перестает быть только реакцией на изменение внешней среды. Суть проактивного управления состоит в том, чтобы субъект управления был сориентирован на окружение, улавливал возникающие в нем тенденции и на их анализе проектировал управляющее воздействие с целью внесения изменений в исходные условия функционирования объекта.

7. В современном менеджменте *фокус с насыщения рынка перемещается на потребителя*. Главное не просто произвести товар и услугу, а произвести, продать, опередить конкурента, учесть не только сегодняшние, но и завтрашние потребности потребителей. Реализация данной цели по силе только людям с креативным мышлением. Для постоянной генерации идей необходимо пересмотреть традиции отбора креативного персонала в организацию, мотивацию и стимулирование его деятельности, подходы к оценке, т.е. по сути – пересмотреть систему управления персоналом организации.

8. По мере перехода стран в постиндустриальную цивилизацию, приоритетами которой выступают ценности прав и свобод личности, качество жизни, специалисты по менеджменту пришли к осознанию роли культуры как фактора, интегрирующего все аспекты управления: организационно-функциональные, поведенческие, системные. *Социокультурный подход* синтезирует достижения отдельных научных школ и подходов к управлению.

Как показывает анализ практики преуспевающих компаний мира, системы менеджмента претерпевают буквально революционные изменения в связи с выше обозначенными обстоятельствами. Эти организации работают не только над сегодняшними проблемами, но и над проблемами завтрашнего дня, подготавливая себя, таким образом, к новым задачам, и в недалеком будущем займут лидирующие позиции.

В научном и практическом плане поиск модели идеального менеджмента организации шел на протяжении всего XX в. Патриархи

американского менеджмента Т. Питерс и Р. Уотермен в работе «В поисках эффективного управления» исследовав 43 лучших, великолепно управляемых американских компаний, выделили общие для них, предопределяющие успех принципы менеджмента:

- приверженность к действию;
- близость к потребителю;
- автономия и предприимчивость;
- производительность от человека;
- связь с жизнью;
- верность своему делу;
- простая форма, небольшой штат управления;
- единство свободы и дисциплины.

Разработанные в XX в. принципы являются классикой менеджмента, его фундаментальными истинами, стандартами. Их значение трудно переоценить. Они являются теоретической основой совершенствования практики современного управления. Однако сегодня необходимо не только знать и применять принципы классического менеджмента, но и готовиться к восприятию нового, к внедрению принципов неоклассического менеджмента эпохи постиндустриальной экономики.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Каковы современные тенденции в менеджменте?
- 2 Каковы причины возникновения неоклассического менеджмента?
- 3 Каковы основные черты неоклассического менеджмента?
- 4 В чем суть концепции эмпирической школы управления?
- 5 Охарактеризуйте теорию ограниченной рациональности Г. Саймона.
- 6 Дайте характеристику научным взглядам П. Друкера.
- 7 Дайте характеристику роли эффективного руководителя в организации согласно П. Друкеру.
- 8 Охарактеризуйте отличия реактивного управления от проактивного. Какой вид является неотъемлемой составляющей современного управления и почему?
- 9 Каковы особенности и преимущества применения сетевых структур управления?

## Тесты:

1 Рассмотрение организации как закрытой, стабильной, самодостаточной системы; определение в качестве главного фактора успеха и конкурентоспособности организации роста масштабов производства и объема производимых товаров и услуг – характерные черты:

*А. классического менеджмента;*

*Б. неоклассического менеджмента.*

2 Рассмотрение организации как открытой, гибкой, динамичной, адаптивной системы, постоянно взаимодействующей с внешней средой; ориентация организации на удовлетворение запросов потребителей, на производство качественных товаров и услуг - характерные черты

*А. классического менеджмента;*

*Б. неоклассического менеджмента.*

3 Чертами неоклассического менеджмента являются:

*А. распространение сетевых структур;*

*Б. изменение руководящей роли менеджера;*

*В. перемещение фокус с потребителя на насыщение рынка;*

4 В отличие от реактивного управления в индустриальном обществе, в постиндустриальном обществе управление становится проактивным, т.е.:

*А. является реакцией на изменение внешней среды;*

*Б. предполагает проектирование управляющего воздействия с целью внесения изменений в исходные условия функционирования объекта.*

5 Для представителей эмпирической школы характерно:

*А. отрицание идей ранних школ управления;*

*Б. стремление приблизить теоретические исследования к практике путем определения принципов организационного управления;*

*В. стремление синтезировать главные идеи основных школ управления.*

6 Исследования в рамках эмпирической школы управления проводятся:

*А. исключительно экономистами;*

*Б. представителями разных научных отраслей;*

*В. экономистами, социологами, психологами.*

7 Предпосылками становления неоклассического менеджмента являются:

*А. быстрые темпы развития развивающихся стран;*

- Б. переход развитых стран в постиндустриальный период;
- В. цикличность мировой экономики.

8 П. Друкер назвал постиндустриальную эпоху:

- А. «эпохой без ограничений»;
- Б. «эпохой без закономерностей»;
- В. «эпохой без компромиссов».

9 В условиях неоклассического менеджмента:

- А. руководящая роль менеджера заключается в организации и обеспечении процесса создания стоимости;
- Б. руководящая роль менеджера заключается в подготовке группы профессионалов, мотивации людей;
- В. менеджером может стать только профессионал в области, в которой лежит проблема.

10 В современном менеджменте:

- А. фокус с насыщения рынка перемещается на потребителя;
- Б. фокус с потребителя перемещается на насыщение рынка;
- В. насыщение рынка является главным приоритетом.

### **Литература:**

- 1 История менеджмента: учебное пособие / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 240 с.
- 2 Коргова, М.А. История менеджмента: учебное пособие / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 236 с.
- 3 Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 370с.
- 4 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 800с.
- 5 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2000. – 704с.

## **Тема 3**

### **Подходы к менеджменту**

- 3.1 Количественный подход: понятие и основные элементы.
- 3.2 Процессный подход: сущность и характеристика.
- 3.3 Системный подход: понятие и характеристика.
- 3.4 Ситуационный подход: сущность и технология реализации.



### 3.1 Количественный подход: понятие и основные элементы

Во второй половине XX в. в связи с ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости внешней среды, обострением конкурентной борьбы большинство передовых компаний в развитых странах мира вынуждены были осуществлять перестройку управления с целью повышения уровня организационной деятельности. Появились новые самостоятельные подходы к управлению, в определенной мере взаимодополняющие друг друга: количественный, процессный, системный и ситуационный. Каждый из этих подходов дал новое видение проблем менеджмента и способов их разрешения.

*Количественный подход* – важный шаг в развитии управленческой мысли. Хронологически это период с 50-х по 70-е гг. XX в. Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию менеджмента. Количественные методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций», были использованы впервые при решении ряда военных проблем (например, война подлодок и разминирование портов англичанами после второй мировой войны).

Отправным моментом применения математических методов в управлении явилось образование в 1930 году в г. Кливленде (США) ассоциации «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой», в которую входили известные экономисты И. Фишер, Й. Шумпетер, Р. Фриш и др. Ассоциация выпускала журнал «Эконометрика». Начиная с 50-х гг. XX в., математические методы получили широкое распространение в экономических и управленческих исследованиях. Перед разработчиками ставилась задача исследовать процессы принятия управленческих решений на основе математических методов и с помощью электронно-вычислительной техники. Управленческие проблемы постепенно стали исследоваться по специализированным направлениям: исследование операций, эконометрика, теория принятия решений и другие.

По своей сути, исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложной реальности. Модель – представление объекта (системы или идеи) в некоторой форме, отличной от самой целостности. Основная идея моделирования – создание модели, похожей на сам объект и

сохраняющей его свойства. Моделирование широко применяется в физике, химии, математике, астрономии и других науках. В менеджменте моделирование необходимо в силу сложности проблем, трудности, а порой и невозможности проведения экспериментов в реальной жизни, а также как способ увидеть будущее.

Различают:

- физические модели, которые представляют то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта. Физическая модель выглядит как моделируемая целостность (её иногда называют «портретной»). Примеры физических моделей: модель самолета, автомобиля, завода, цеха и т.д.;

- аналоговые модели, которые представляют исследуемый объект аналогом, который не выглядит как реальный объект, но ведет себя так же, как он. Примеры аналоговых моделей: график, организационная схема, таблица и т.д.;

- математические (символические) модели, в которых используются символы для описания свойств или характеристик объектов.

Как правило, выделяют следующие этапы построения модели:

- постановка цели;
- построение модели;
- проверка модели на достоверность;
- применение модели;
- обновление модели.

Общими проблемами моделирования в менеджменте являются: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, плохое использование результатов моделирования, дороговизна метода.

Ключевой характеристикой количественного подхода является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Самый крупный толчок к применению количественных методов в менеджменте дало появление компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

Говоря о значении количественного подхода, следует отметить два момента:

- подход углубил понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей;

- подход позволил облегчить руководителям принятие решений в сложных ситуациях.

Вместе с тем, влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньше, чем влияние бихевиористского подхода отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х гг. XX в. лишь у очень немногих руководителей было образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов.

Именно «количественная школа» в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики – областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления в управлении, что по прошествии времени способствовало преодолению конфликта между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях.

### **3.2 Процессный подход: сущность и характеристика**

Концепция *процессного подхода* (50-70-е гг. XX в.) явилась крупным поворотом в управленческой мысли. Процессный подход был впервые предложен приверженцами административной школы, которые пытались описать функции менеджера.

Управление представляет собой серию непрерывных взаимосвязанных действий, т.е. не что иное, как процесс. Эти действия, каждое из которых само по себе также является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями, каждая из которых есть процесс, потому что, в свою очередь, состоит из серии взаимосвязанных действий. *Процесс управления* – это взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля, которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

В теории менеджмента нет единства по поводу перечня функций управления. А. Файоль, которому принадлежит первоначальная разработка этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, управлять – означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. Другие авторы разработали иные перечни функций. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков. В современной литературе по менеджменту чаще всего выде-

ляются следующие функции: планирование, организация, мотивация, контроль.

*Планирование* представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Оно охватывает различные уровни той или иной организации и может носить долгосрочный или краткосрочный характер.

*Организация.* Реализация планов требует организации, которая представляет следующую функцию управления. Под организацией понимается процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Любой бизнес, будь он большим или маленьким, должен быть хорошо организован. Мало иметь хорошую идею о том, что делать, – необходимо, чтобы все части организации работали как единое целое.

В организации работу выполняют люди, поэтому важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. *Делегирование* – это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц.

*Мотивация.* Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Мотивация как функция управления – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом.

*Контроль* как термин, используемый в деловом мире, означает постоянную проверку того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировку ее действий, если этого не происходит. Формально контроль может быть разделен на три этапа:

- постановка четких задач для исполнения;
- проверка реального исполнения задач;
- решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам.

Таким образом, представляясь процессом проверки того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки ее действий, контроль, состоящий из трех этапов, выступает одной из функций управления.

В соответствии с поставленными задачами определяются контрольные результаты. Эффективность контроля во многом зависит от информационной базы. Сегодня фирмы используют компьютеры, которые позволяют высшему менеджменту стоять на уровне современных требований, хотя компьютеры не могут решить все проблемы.

Перечисленные выше четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общих характеристики – все они требуют *принятия решений и коммуникации*, т.е. обмена информацией, чтобы принять правильное решение и сделать его понятным для других членов организации. Так как эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

### **3.3 Системный подход: понятие и характеристика**

*Системный подход* (60-90-е гг. XX в.) – направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем.

Системный подход явился одной из наиболее существенных тенденций в развитии менеджмента во второй половине XX века. Он послужил общей методологической основой базовых национальных школ менеджмента. Роль и значение системного подхода в различных областях знания, в том числе и в управлении, трудно переоценить. Управленцы всегда имеют дело с объектами, являющимися совокупностью разнообразных взаимосвязанных элементов, которые рассматриваются не изолированно, а в связи со многими объектами и явлениями.

Буквальное значение термина «система» – «целое, составленное из частей», «комплекс элементов, находящихся во взаимодействии». Этот термин используется для описания самых различных явлений и трактуется как правильность в расположении частей (элементов), конкретный порядок, форма устройства, организация деятельности. Наиболее характерными признаками системы являются:

- сложность объекта и его целостность;
- способность делиться на подсистемы;
- быть элементом системы более высокого порядка;

– образовывать особое единство со средой.

Важнейшим интегративным признаком системы является эффект целостности или, по определению У. Эшби, «эмерджентности», то есть появление у данной совокупности объектов таких свойств, которых нет у каждого из них в отдельности. Применительно к управленческой деятельности под системой понимают организованное множество структурных элементов, взаимосвязанных между собой и выполняющих определенные функции.

Необходимо отметить, что возникновение теории систем в первую очередь связано с именем *Александра Александровича Богданова* – крупного русского философа, экономиста и публициста (1873-1928 гг.), автора всемирно известного труда «Всеобщая организационная наука. Тектология». А.А. Богданов разработал основы теории строения систем и обосновал общие закономерности их развития. Он утверждал, что предметом изучения текто-логии должны являться организационные принципы и законы, общие для всех систем – сознательной деятельности людей, их психических и физических комплексов, живой и неживой природы. При разработке концепции тектологии А.А. Богданов высказал ряд смелых, опережающих эпоху идей: понятие управляющей и управляемой системы, обратной связи, моделирования, позднее развитых кибернетикой и общей теорией систем.

Систематическое изложение принципов общего исследования систем, системного подхода, принадлежит Людвигу фон Берталанди, Кеннету Болдингу, Стаффорду Бирю, Норберту Винеру и другим ученым.

Системы изучались задолго до середины XX века. Однако характерным для классического понимания систем было убеждение в том, что свойства, основные черты систем, законы их функционирования и развития детерминируются свойствами образующих их элементов. С этой точки зрения последовательное описание соответствующих элементов и их свойств рассматривалось, в конечном счете, как эквивалент описания системы в целом. Этот подход, сводящий свойства целого к свойствам элементов, называется редукционистским. До середины XX века он не ставился под сомнение. Затем ситуация резко изменилась: необходимость решать задачи нового типа, связанные с синтезом, организацией и управлением сложными техническими и социально-техническими системами, реализацией экономических и научных проектов, а также задач, ориентированных на изучение функционирования и развития сверхсложных биологических и социальных объектов, на решение глобальных экологических проблем привела к пониманию ограниченности редукционистского подхода.

Новый подход – системный – четко был сформулирован в новой методологической установке о том, что целое (система) не только не детерминируется свойствами его элементов и не сводится к ним, но, напротив, сами элементы детерминируются целым и лишь в рамках этого целого получают свое функциональное объяснение, то есть «право на существование».

Системный подход, впервые примененный в США для достижения военных целей (создание атомной бомбы), получил широкое признание, распространение в различных областях деятельности, в том числе в менеджменте. Системный подход применяется при решении задач, предполагающих изучение или создание системных объектов высокой сложности, а также управления ими. В каждом конкретном случае он должен реализовываться в виде некоторого системного метода, то есть набора правил, процедур, инструкций, эталонов и приемов исследования данных конкретных объектов с учетом их количественного своеобразия.

Системный подход способствует адекватной постановке проблем в менеджменте и выработке эффективной стратегии их изучения. Важнейшие принципы системного подхода:

- процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения;
- необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза, логического и исторического;
- выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия.

Системный подход применительно к управлению дает возможность:

- с учетом всей совокупности экономических и социально-политических условий четко сформулировать цели и выяснить их иерархию до начала какой-либо деятельности, связанной с управлением; установить конкретные, взаимосвязанные задачи для каждого уровня и звена управления, исходя из его планируемого вклада в достижение общей цели, с согласованием сроков, потребных и наличных ресурсов на единой информационной, методической и процедурной основе;

- подготовить и всесторонне оценить альтернативные варианты управленческих решений для получения максимального эффекта в смысле достижения поставленных целей при минимальных затратах;
- осуществить выделение и распределение материальных и финансовых ресурсов;
- оценить управленческий потенциал системы и выяснить возможности делегирования полномочий по уровням иерархии управления.

Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты) наряду с техникой и вместе используются для выполнения работы, они называются *социотехническими системами*.

Существуют два основных типа систем: закрытые и открытые. *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. *Открытая система* характеризуется взаимодействием с внешней средой (рисунок 1). Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся; она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.



Рисунок 1 – Организация как открытая система

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

Подходы, развиваемые ранними школами в управлении, не могли охватить все возможные ситуации, поскольку, пусть и неявно, предполагали, что организации являются закрытыми системами, активно не рассматривали среду в качестве важной переменной управления.



На входе организация получает из окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются «входами». В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются «выходами» организации в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования создается добавочная стоимость входов, и в результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.д.

Теория систем сама по себе еще не говорит управляющим, какие именно элементы организации как системы наиболее важны, и конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Определение переменных и их влияния на эффективность организации – основной вклад ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

Применение системного подхода к управлению обеспечивает не только своевременное формулирование цели, наличие четких представлений о масштабах решаемых задач и характера предстоящей работы, но и установление иерархического порядка подчинения и ответственность в рамках подсистемы, определение обязанностей и прав принятия решений.

Системный подход явился методологической основой для возникновения современной системы управления – стратегического менеджмента.

### **3.4 Ситуационный подход: сущность и технология реализации**

В 70-е гг. XX в теоретический и практический менеджмент вошел еще один подход – *ситуационный*. Первой попыткой в области ситуационного подхода были выводы *Тома Бернса и Г.М. Сталкера*, которые основывались на исследовании, проведенном ими на 20 предприятиях, производящих и продающих разнообразную продукцию. Авторы рассматривали работу этих предприятий в стабильных и меняющихся условиях и пришли к выводу, что для разных условий приемлема раз-

ная организационная структура управления. Для стабильных условий – механистическая структура, для меняющихся условий – органическая структура.

Ситуационный подход иногда называют кейсовым (от от англ. *case* — ситуация). Этот подход, скорее, способ мышления, чем набор конкретных действий. Научно ситуационный метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса. Он предлагает будущим менеджерам быстро решать проблемы в конкретной ситуации и направлен на выработку у человека ситуационного мышления и непосредственного приложения полученных теоретических знаний к практике. Сущность ситуационного подхода заключается в понимании и умении действовать в конкретной ситуации. Ситуация же есть обобщенная характеристика состояния и взаимодействия среды и субъекта управления в конкретно-исторический временной интервал. Каждая ситуация требует соответствующих методов, форм и технологий управления. В управлении нельзя искать универсальную технологию выхода из той или иной ситуации. Она всегда конкретна, уникальна, хотя и содержит некоторые общие приемы, формы и процедуры.

Ситуационный подход как методологическое направление теории менеджмента появился в противовес универсальным принципам классической теории управления, следование которым якобы давало наилучший результат.

Одним из уроков современного менеджмента является представление о том, что все принципы и рекомендации в менеджменте имеют лишь относительную значимость. Растущее значение приобретают ситуативные факторы, а сама управленческая теория – относительный характер. На Западе распространена «теория обстоятельств», сущность которой заключается в том, что в отличие от единственного наилучшего пути, который искали представители школ, современный менеджмент исходит из того положения, что самый лучший путь – это не поиск мистического оптимального пути достижения цели, а гибкость, способность к анализу и адаптивность к меняющимся обстоятельствам.

Смысл ситуационного подхода можно свести к двум позициям:

1) Неопределенность условий управления – важнейшая детерминанта, предопределяющая выбор методов и форм управления.

2) Надо соотносить «контекстуальные» переменные обстоятельства (четко определенный набор) с главными внутренними характеристиками организационной системы (принципы, структура, процессы, поведение, лидерство, стиль руководства и т.п.).

Известные теоретики ситуационного подхода *Гарольд Кунц* и *Серил О'Доннел* подчеркивают, что «...процесс управления есть искусство,

суть которого состоит в применении науки к реальностям любой ситуации». При этом они уточняют, что «...не существует универсального, наилучшего способа достижения определенных результатов при любых обстоятельствах». С их точки зрения, «...эффективное управление – это всегда управление по обстоятельствам, ситуационное управление».

Основное конструктивное положение ситуационного подхода – проектирование (формирование) такой среды, в которой люди, совместно работающие в организациях, могут достичь поставленных целей.

Ситуационный подход ориентирует субъект управления:

- во-первых, на поиск движущей пружины ситуации;
- во-вторых, на нахождение связей данной ситуации с предшествующими обстоятельствами (исторический метод) и прогноз развития ситуации в будущем. В противном случае поверхностное решение – очередное «изобретение велосипеда»; в-третьих, на соотношение управленческой ситуационной задачи с задачами глобального уровня. Иначе – «ситуационный плен», «текучка»;

- в-четвертых, на обоснование и использование оптимальных методов, форм, технологий, решений управленческих проблем в данной ситуации. Иначе – обострение ситуации;

- в-пятых, на формирование адаптивного стиля управления: новая тактика в новых обстоятельствах. Иначе – отставание, застой, регресс, крах.

Для менеджера исключительно важным является механизм реализации ситуационного подхода. В этой связи возникает вопрос: возможна ли стандартная процедура принятия управленческих решений в различных обстоятельствах? Скорее всего, нет. Однако определенный алгоритм (набор правил), позволяющий решать конкретную задачу из класса однотипных задач, возможен. Этот алгоритм может быть представлен в виде технологической ситуационной матрицы:

- анализ и диагностирование ситуации (определение главных проблем в ситуации, её главных противоречий, доминирующих тенденций);

- выдвижение управленческих целей, методов и средств решения;

- определение факторов, влияющих на принятие решений;

- разработка альтернативных курсов действия;

- оценка каждой альтернативы, определение наиболее соответствующей требованиям ситуации альтернативы;

– разработка конкретного курса (программы действий), который будет эффективен с точки зрения перевода данной управленческой ситуации в более благоприятную для решения управленческой задачи.

Ситуационный подход требует от менеджера особых качеств: гибкости мышления, эрудиции, дара предвидения. Таким образом, главный тезис сторонников ситуационного подхода к менеджменту заключается в том, что не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях.

Ситуационный подход не отвергает достижения других подходов и школ управления. В нем сохранены основные концепции и подходы, которые применимы ко всем организациям. Но, признавая, что общий процесс управления одинаков, ситуационный подход утверждает, что существуют специфические приемы, которые используются на практике для достижения целей предприятия.

Традиционные школы управления заложили научный фундамент менеджмента. Применение теоретических знаний на практике рассматривалось как искусство управления, которое постигается опытом работы. *Ситуационный* подход внес значительный вклад в теорию управления, раскрыв возможности прямого приложения теоретических положений к конкретным условиям и ситуациям. Он не является набором правил, это скорее способ мышления о проблемах организации и путях их решения.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1 В чем суть количественного подхода к менеджменту?
- 2 Какова концепция процессного подхода к менеджменту?
- 3 Дайте характеристику управленческого процесса.
- 4 Каковы основные положения системного подхода к менеджменту?
- 5 Дайте характеристику принципов системного подхода.
- 6 Охарактеризуйте организацию как открытую систему.
- 7 Дайте характеристику любой организации с точки зрения системного подхода.
- 8 Каково значение ситуационного подхода для современной практики менеджмента?
- 9 Каков алгоритм ситуационного подхода?
- 10 Приведите пример использования технологической ситуационной матрицы.

## Тесты:

1 Образование в 1930 году в г. Кливленде (США) ассоциации «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой» стало отправным моментом для:

- А. использования процессного подхода в управлении;
- Б. применения математических методов в управлении;
- В. применения бизнес-планирования в деятельности организаций.

2 Расположите этапы построения модели (в рамках количественного подхода) в правильном порядке:

- А. проверка модели на достоверность;
- Б. обновление модели;
- В. постановка цели;
- Г. построение модели;
- Д. применение модели.

3 Управленческий процесс представляет собой взаимосвязь следующих функций управления;

- А. предсказывание, распоряжение, координация, контроль;
- Б. планирование, организация, мотивация, контроль.

4 Применительно к управленческой деятельности под системой понимают:

- А. комплекс элементов, находящихся во взаимодействии;
- Б. организованное множество структурных элементов, взаимосвязанных между собой и выполняющих определенные функции;
- В. правильность в расположении частей (элементов), конкретный порядок, форма устройства, организация деятельности.

5 С именем какого крупного философа, экономиста и публициста, автора всемирно известного труда «Всеобщая организационная наука. Тектология» связано возникновение теории систем?

- А. А.А. Богданов;
- Б. А. Файоль;
- В. А. Маслоу.

6 Системный подход впервые был применен:

- А. для достижения военных целей (создание атомной бомбы);
- Б. в США во время «великой депрессии»;

В. в 1912г. во время зарождения японской теории управления.

7 Ситуационный подход иногда называют:

- А. классическим;
- Б. кейсовым;
- В. «японским».

8 Известными теоретиками ситуационного подхода являются:

- А. Файоль, Д. Муни, А. Рейли ;
- Б. Г. Кунц, С. О'Доннел;
- В. Ч. Барнард, Д. Мак-Грегор.

9 Ситуационный подход:

- А. отвергает достижения других подходов и школ управления;
- Б. признает, что общий процесс управления одинаков;
- В. утверждает, что не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях.

10 Алгоритм технологической ситуационной матрицы может быть представлен в виде следующих этапов (расставьте в правильной последовательности):

- А. определение факторов, влияющих на принятие решений;
- Б. анализ и диагностирование ситуации (определение главных проблем в ситуации, её главных противоречий, доминирующих тенденций);
- В. выдвижение управленческих целей, методов и средств решения; разработка альтернативных курсов действия;
- Г. разработка конкретного курса (программы действий), который будет эффективен с точки зрения перевода данной управленческой ситуации в более благоприятную для решения управленческой задачи;
- Д. оценка каждой альтернативы, определение наиболее соответствующей требованиям ситуации альтернативы.

### **Литература:**

- 1 История менеджмента: учебное пособие / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 240 с.
- 2 Коргова, М.А. История менеджмента: учебное пособие / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 236 с.
- 3 Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 370с.

4 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 800с.

5 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2000. – 704с.

**ОРЛОВА** Алина Владимировна

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО**

**для студентов специальности**

**1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»**

*Редактор  
Корректор*

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМ. Ф. СКОРИНЫ