

## **Тема 1. Основные положения теории управления**

- 1.1. Особенности «новой экономики»
- 1.2. Управление как функция организованных систем
- 1.3. Деятельность человека и потребность в управлении
- 1.4. Ключевые понятия теории управления
- 1.5. Закономерности управленческой деятельности

### **1.1. Особенности «новой экономики»**

Понятие «менеджмент» относительно недавно в России вошло в обиход. Ему предшествовало понятие «управление». В современном русском языке эти понятия означают примерно одно и то же – целенаправленное воздействие на людей для достижения поставленных целей.

Понятие «менеджмент» по сути является аналогом понятия «управление», его синонимом, однако не в полной мере. Понятие «управление» намного шире, поскольку применяется *к разным видам человеческой деятельности* (например, управление автомобилем); *к разным сферам деятельности* (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); *к органам управления* (подразделениям в государственных и общественных организациях, на предприятиях).

Понятие «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

Современная экономическая ситуация в России, приведшая к зарождению «новой экономики», характеризуется рядом особенностей.

1. Глобализация всех сфер жизни: вступление России в ВТО; интернационализация бизнеса и глобальная конкуренция; переток капитала через границы; культурная и бытовая интеграция и т. д.

2. Быстрые перемены, которые вызывают неопределенность в оценке ситуации, снижают предсказуемость развития событий. Перемены приводят к рождению новых направлений и концепций менеджмента, что является

причиной доминирования на рынке совершенно новых фирм, а из старых лидеров выжили только те, которые сумели научиться двигаться быстрее.

3. Лавинообразно растущие потоки информации и коммуникаций, выводящие знания в статус интеллектуального капитала, стратегического фактора. Повышение интеллектуальной и информационной насыщенности товаров и услуг приводит к появлению «умных вещей», имеющих расширенные функциональные возможности. Понятие «высокие технологии» проникает во многие сектора рынка: высокотехнологичная мебель, внешние поверхности которой способны самостоятельно принимать вид и формы, максимально подходящие для пользователей (кресло от остеохондроза); «умные дома», которые самостоятельно поддерживают необходимую температуру, чистоту воздуха и т.д.; «умные автомобили», распознающие пешеходов и самостоятельно тормозящие.

4. «Кастомизация» бизнеса, вызванная формированием «нового покупателя», который приспособился к быстрым переменам и приоритеты которого меняются со скоростью показа телевизионных реклам. Вместо типовых товаров формируется идеальная, адаптированная для конкретного потребителя комплексная система товаров и услуг. Например, система бонусных карт в супермаркете «Главмаг» позволяет работникам этого магазина заказывать у поставщиков именно те товары, которые нужны каждому конкретному покупателю.

5. Виртуализация экономики. Это явление никоим образом нельзя сводить только к расширению сферы использования информационных технологий. Однако наблюдаемое «развеществление» товара, выход его в виде информационных продуктов, что стало возможным в связи с развитием инфокоммуникационных сетей (в первую очередь – Интернета), еще раз подчеркивает значимость интеллектуальных активов, их доминирование над традиционными материальными ценностями и активами.

**Резюме.** Ответом на вызовы современных условий ведения бизнеса стал **менеджмент знаний**, направленный на приобретение и повышение

эффективности использования интеллектуального капитала компании, **менеджмент обучающихся, интеллектуальных организаций**, способных наращивать свой интеллектуальный потенциал и использовать его в своей производственно-хозяйственной деятельности.

## **1.2. Управление как функция организованных систем**

**Управление** это функция организованных систем различной природы. Под **системой** понимается некая упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов, каждый из которых вносит свой вклад в характеристику системы. Причем эти элементы образуют некое единое целое, не сводящееся к простой сумме элементов и подсистем. Основными **задачами управления** является сохранение структуры системы, поддержание режима ее деятельности и реализация ее целей и программ.

Между всеми видами управления есть нечто общее. Это законы, закономерности и принципы.

**Законы управления** – это постоянно действующие причинно-следственные общие связи (устойчивые, повторяющиеся) и взаимозависимости между явлениями и процессами управления.

*Закон необходимого разнообразия* заключается в том, что разнообразие сложной системы требует управления, которое обладает некоторым разнообразием (У.Р. Эшби).

*Закон эмерджентности* гласит – чем больше система и чем больше различия в размерах между частью и целым, тем выше вероятность того, что свойства целого могут сильно отличаться от свойств частей. То есть потенциал объекта может быть больше (меньше) простой суммы потенциалов входящих в нее систем. *Эмерджент* – англ. – внезапно возникающий. Эмерджентная эволюция – философская концепция, объясняющая развитие как скачкообразный процесс.

*Закон внешнего дополнения* – любая система управления нуждается в «черном ящике», определенных резервах, с помощью которых компенсируются неучтенные воздействия внешней и внутренней среды (С.Т. Бир).

*Закон обратной связи* – без наличия обратной связи между взаимосвязанными и взаимодействующими элементами, частями или системами невозможна организация эффективного управления ими на научных принципах.

### **Принципы общей теории управления.**

*Принцип выбора решения.* Он заключается в том, что решение должно приниматься на основе выбора одного из нескольких вариантов.

*Принцип декомпозиции* указывает на то, что управляемый объект всегда можно рассматривать как состоящий из относительно независимых друг от друга подсистем (частей).

*Принцип иерархии,* который подразумевает многоуровневость управления, характерное для всех организованных систем.

### **1.3. Деятельность человека и потребность в управлении**

Управление возникло с образованием человеческого общества. Уже в древности в организованных группах совместный труд нуждался в управлении. Управление выделилось и обособилось в самостоятельный вид деятельности в процессе разделения и кооперации труда.

Жизнь человека связана с многообразной деятельностью, которая может быть:

- индивидуальной, коллективной, общественной;
- экономической, организационной, социальной;
- полезной и бесполезной;
- мотивированной и немотивированной;
- осознанной и неосознанной;
- инициативной и принудительной;

- непрерывной и эпизодической;
- физической и интеллектуальной.

Подводя некий итог, можно сказать, что *деятельность* – это совокупность действий человека или группы людей, ведущая к достижению поставленной цели. Что, в свою очередь, требует согласования действий.

Таким образом, под **управлением** понимают *специфический вид деятельности, направленный на достижение поставленных целей и согласующий совместную деятельность людей.*

Питер Друкер писал, что управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную производительную группу.

Специфику управления выражает такое понятие как «воздействие».

В словаре С.И. Ожегова под воздействием понимается действие, направленное на кого- что-нибудь с целью добиться чего-нибудь, внушить что-нибудь.

В рамках дисциплины «Менеджмент» **воздействие** – это *влияние на деятельность другого человека, согласующее его труд с деятельностью других людей и ведущее к достижению общей цели или общего результата.*

Существует много видов воздействий: формальное и неформальное, прямое и опосредованное, явное и неявное, жесткое и мягкое, принудительное и мотивирующее, спонтанное и целесообразное, случайное и необходимое, эпизодическое и постоянное.

У менеджера всегда есть выбор, а от того, какое воздействие он выбирает с учетом конкретной ситуации, проявляется его искусство.

#### **1.4. Ключевые понятия теории управления**

Каждая организация – это социально-экономическая система, объединение людей, занимающихся совместной деятельностью для определенных целей. В организации переплетаются интересы личности и группы, существуют нормы, правила и неформальные отношения.

Организации эффективно развиваются, если имеют четкое представление о своей миссии и стратегии. Они меняются в соответствии с требованиями окружающей среды и погибают, если не могут адаптироваться к ним.

Система в процессе своего развития подразделяется на *управляющую подсистему (субъект управления)* и *управляемую (объект управления)*.

*Субъект управления* – это источник воздействия. Субъектом может выступать как отдельный человек (директор, начальник производства, начальник подразделения), так и группа людей (отдел или другой орган управления).

*Объект управления* – отдельный человек, звено – часть социально-экономической системы, воспринимающая управленческое воздействие.

Систему управления характеризуют цели, функции и полномочия.

*Функции управления* – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые. Без их выполнения невозможно достичь целей организации. Большинство специалистов считают **основными** следующие **функции управления**: *планирование, организация деятельности, мотивация (стимулирование), контроль и координация*. Между этими функциями существуют прочные взаимосвязи, а связующей является функция координации.

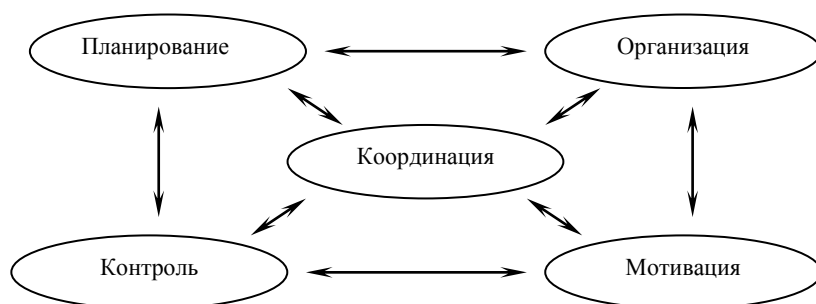


Рис. 1.1. Взаимосвязь общих функций управления

Основные функции являются базой формирования **подсистем линейного и функционального руководства**.

Кроме этого в системах управления формируются **обеспечивающие подсистемы (инфраструктурные)**: правового обеспечения управления, документационного обеспечения и др.

Также выделяют и **подсистемы целевого обеспечения**: управление развитием производства, информационное обеспечение, управление ресурсами, развитием НИОКР, социальным развитием, охраной труда, экономической безопасностью и др.

Менеджеры в силу своего статуса имеют определенные полномочия. **Полномочия** – это ограниченное право распоряжаться ресурсами организации и направлять деятельность ее сотрудников.

Деятельность по выполнению функций управления осуществляется как процесс. **Процесс** – это последовательность действий, из которых формируется воздействие. Для менеджера **воздействие** – это последовательность управленческих действий (процедур), направленных на принятие решений для достижения поставленных целей.

Система и процесс управления являются необходимыми, но недостаточными условиями осуществления управления, нужен **механизм**, под которым понимают *совокупность рычагов воздействия*.

Главными элементами **механизма управления** являются *методы и средства воздействия (способы и инструменты) на деятельность людей*.

Различают следующие методы и средства воздействия: 1) организационно-распорядительные (организационно-административные); 2) экономические и 3) социально-психологические.

### **1.5. Закономерности управленческой деятельности**

Закономерности выражают тенденции (общую зависимость) изменений системы управления, их характер и направленность. Выделяют следующие закономерности управленческой деятельности:

1) *закономерность иерархии управления*. Она означает соподчиненность подсистем и входящих в подсистему звеньев и элементов;

2) *закономерность необходимой централизации*. Организации делятся на централизованные и децентрализованные. Главным критерием при этом является количество решений, принимаемых на разных уровнях управления. Следует заметить, что чрезмерная централизация делает организацию негибкой, малоадаптивной, даже бюрократической. Это особенно опасно в условиях возрастающей конкуренции. В свою очередь, чрезмерная децентрализация порождает тенденции к сепаратизму. В каждой конкретной организации необходимо найти оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией;

3) *закономерность целесообразности управления*. Специфику управления выражает воздействие, а каждое воздействие имеет свою цель. Главная цель организации задает цели подразделениям более низкого уровня;

4) *закономерность управляемости организации*. Управляемость – адекватность реакции объекта управления на управляющее воздействие субъекта управления;

5) *закономерность человеческого фактора управления*. Учет человеческого фактора в любой современной организации очень важен. Выделяют два подхода в управлении людьми – персонализация и персонификация управления. **Персонализация управления** предполагает *максимально возможный учет индивидуальных способностей, интересов и профессиональных возможностей персонала*. **Персонификация управления** – это *отождествление стратегии, стиля и ответственности с персоной менеджера*. Менеджер рассматривается как главный фактор успеха, его ведущая сила. Реализуется принцип – *делай как я!*;

6) *закономерность соответствия целей объекта и субъекта управления*. Это означает, что цели объекта и субъекта не противоречат друг другу, а согласуются между собой;

7) *закономерность ресурсообеспечения управления*. Используемые ресурсы должны соответствовать целям организации. Их состав, структура,



количество и качество должны обеспечивать возможность достижения целей организации.

Большие системы управления имеют также ряд специфических свойств:

1) *неаддитивность*. Эффект от деятельности этих систем непостоянен во времени и не всегда равен сумме эффектов частей в нее входящих;

2) *несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей*. Нужно уметь сглаживать противоречия, находить компромиссы;

3) *синергичность*. Совпадение направленности действий, интеграция усилий приводит к умножению конечного результата;

4) *мультипликативность*. Увеличение эффективности системы за счет рациональных управленческих действий, которые распространяются на все подразделения организации;

5) *устойчивость*. Своевременная и адекватная компенсация случайных и тенденциозных внутренних и внешних противоречий;

6) *адаптивность*. Способность приспосабливаться к новым условиям работы, саморегулироваться, перенастраиваться и восстанавливать устойчивость положения;

7) *централизованность*. Возможность управлять системой из единого центра;

8) *обособленность*. Определенная автономность, изолированность управляющей системы от иных систем;

9) *совместимость*. Взаимная приспособляемость и взаимная адаптивность частей системы;

10) *свойство «обратных связей»*. Преобразование и передача информации, сигналов, энергии с выхода системы на ее вход.