

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

В. П. Демидовец

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**Тексты лекций
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»**

Минск 2010

УДК 005.1(042.4)
ББК 65.050.9(2)я73
Д30

Рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент кафедры логистики и ценовой политики Белорусского государственного экономического университета *В. А. Бороденя*;
кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник ГНУ «НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь»
О. В. Верниковская

Демидовец, В. П.

Д30 Теоретические основы менеджмента : тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» / В. П. Демидовец. – Минск : БГТУ, 2010. – 136 с.

ISBN 978-985-434-977-0.

Тексты лекций по дисциплине «Теоретические основы менеджмента» изложены в соответствии с базовой учебной программой данного курса. В издании рассмотрены основные понятия и этапы развития теории менеджмента, законы и принципы управления, функции и методы менеджмента, теоретические и практические аспекты построения эффективных систем и структур управления современной организацией.

УДК 005.1(042.4)
ББК 65.050.9(2)я73

ISBN 978-985-434-977-0

© УО «Белорусский государственный технологический университет», 2010
© Демидовец В. П., 2010

ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях нарастающих конкурентных отношений в отраслях химико-лесного комплекса устойчивое развитие предприятий может быть обеспечено посредством организации хорошо отлаженной системы управления, гибко реагирующей на изменения рынка. Построение такой модели управления требует от специалистов системных знаний в области теории и практики менеджмента.

Учебная дисциплина «*Теоретические основы менеджмента*» является введением в теорию и практику управления, а также начальным курсом изучения цикла специальных дисциплин по менеджменту. В настоящем курсе кратко излагается понятийный аппарат менеджмента, позволяющий ознакомить студентов с основными теоретическими положениями, практическими способами и инструментами эффективного управления организациями.

Главная цель преподавания учебной дисциплины «Теоретические основы менеджмента» состоит в ознакомлении студентов с основными подходами, принципами и моделями управления современными предприятиями, формировании у студентов общих навыков в построении системы управления.

В рамках настоящего учебного курса изучаются:

- ✓ сущность и особенности управленческой деятельности;
- ✓ основные категории менеджмента;
- ✓ закономерности и принципы управления организацией;
- ✓ история развития теории менеджмента;
- ✓ функции и методы управления;
- ✓ принципы построения и функционирования современных организационных структур управления;
- ✓ процесс и методы принятия управленческих решений;
- ✓ содержание и развитие организационной культуры.

В процессе изучения дисциплины студент должен усвоить:

- ✓ элементарные умения и навыки организации управленческой деятельности;
- ✓ основополагающие идеи и подходы менеджмента как процесса управления людьми в организации;
- ✓ системный характер управления предприятием.

Данные тексты лекций составлены в соответствии с учебной программой № ТД-231/баз., утвержденной 29 декабря 2009 г., и представляют собой изложение основных тем лекционного курса, изучение которых позволяет усвоить теоретический материал.

1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

1.1. Предмет и содержание менеджмента. Основные категории дисциплины

Жизнь каждого человека неразрывно связана с различными организациями (школа, вуз, фирма, предприятие, общественные организации, государственные органы управления и др.). В условиях рыночной конкурентной среды функционирование и развитие любой из них требует грамотного руководства, построения современной системы управления. Последнее является объектом исследования теоретических основ менеджмента.

В настоящее время понятие «менеджмент» активно вошло в наш лексикон и по своей сути является интернациональным. Это слово произошло от латинского «manus» – рука, которое позднее трансформировалось в английский глагол to manage – руководить, управлять, объезжать лошадей. Сейчас слово «management» используется только при обозначении такого понятия, как «управление организацией».

В оксфордском словаре английского языка представлены следующие варианты перевода слова «management»:

- 1) способ, манера обращения с людьми;
- 2) власть и искусство управления;
- 3) особого рода уместность организации дела и административные навыки;
- 4) орган управления, административная единица.

Современная наука об управлении вкладывает в это понятие более широкий смысл, рассматривая менеджмент как сложную систему управления, обеспечивающую адаптацию организации к внешним рыночным изменениям.

В настоящее время существует достаточно много формулировок понятия «менеджмент», содержание которых сводится к следующему:

Во-первых, *менеджмент* – это деятельность по руководству людьми в самых различных организациях, основной задачей которой является достижение запланированных показателей или целей. В данном понимании менеджмент представляет собой комплексную подсистему, включающую такие виды деятельности, как управление закупками, производством, финансами, маркетингом, стратегическое планирование и т. д. Различные виды управленческой деятельности получили название *функций управления*. Таким образом, менеджмент – это совокупность различных функций управления.

В широком смысле слова *менеджмент*, или управление, – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения общей цели или миссии предприятия.

Во-вторых, *менеджмент* – это научная дисциплина или область научного знания по изучению и систематизации проблем практики управления организациями, на основании которых разрабатываются законы и принципы организации системы управления, современные подходы, методы и модели эффективного руководства в условиях меняющейся внешней среды. Менеджмент как наука вооружает руководителей системным, ситуационным и процессным подходом в управлении организацией.

Системный подход – ориентирован на использование системного анализа и рассмотрение организации как сложной и динамичной системы, состоящей из множества взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем (маркетинг, планирование, снабжение, технологии, финансы, менеджмент, персонал и др.), влияющих на эффективность функционирования организации в целом. В соответствии с системным подходом повышение эффективности деятельности предприятия возможно только в случае комплексной реструктуризации (совершенствования) всех подсистем управления.

Ситуационный подход – предполагает выработку решений по совершенствованию системы управления организацией в зависимости от изменения ситуационных факторов внутренней и внешней среды. Это означает, что система управления формируется в зависимости от сложившейся ситуации на рынке и предприятии.

Процессный подход – означает рассмотрение управления как процесса последовательно выполняемых менеджерами действий, ориентированных на выполнение своих функциональных обязанностей и реализацию целей организации.

Структура менеджмента как дисциплины предполагает изучение таких областей управленческой деятельности, как общий менеджмент, менеджмент маркетинга, производственный менеджмент, менеджмент качества, финансовый менеджмент, инновационный и инвестиционный менеджмент, менеджмент риска, менеджмент персонала, экологический, стратегический менеджмент и др., обеспечивающих процесс принятия и реализации управленческих решений.

В-третьих, *менеджмент* – как собирательное от менеджеров, особый слой общества, который представлен менеджерами крупных, средних и мелких организаций, оказывающих существенное влияние

на развитие экономики и положение предприятий на рынке. Данный вид деятельности существенно отличается от других видов трудовой деятельности и требует специальной подготовки.

Теоретические основы менеджмента – это дисциплина, которая предоставляет студентам системные знания в области теории и практики управления организациями, использования современных подходов, функций и методов управления (рис. 1).

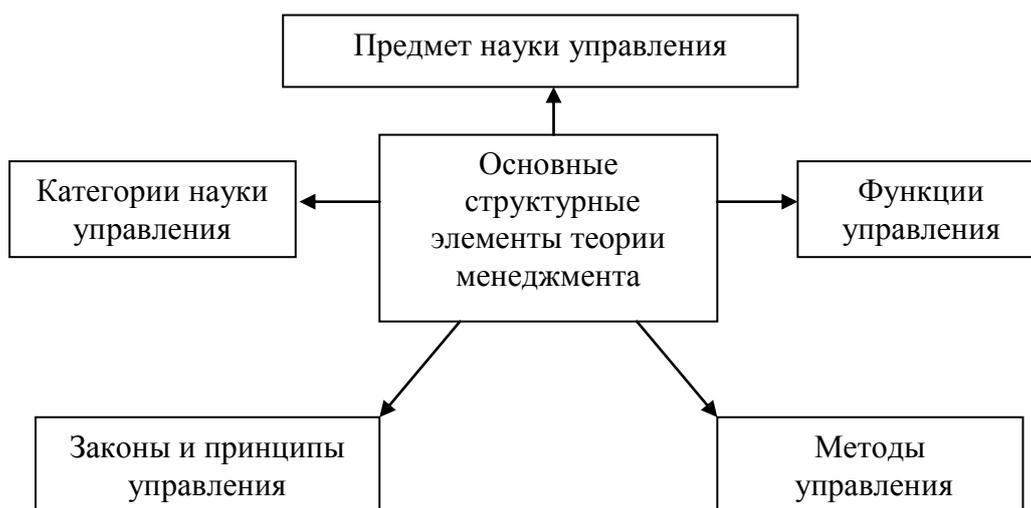


Рис. 1. Структурные элементы теории менеджмента

Основными категориями управления являются понятия организации, цели, мотивов поведения людей, субъекта и объекта управления.

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

Коммерческая организация – это предприятие (фирма), целью деятельности которой является получение прибыли.

Некоммерческая организация – организация, которая не ставит своей целью получение прибыли, а задача менеджмента состоит в рациональном использовании ресурсов (например, общественные организации, социальные и благотворительные фонды и т. п.).

Формальная организация – это структура, созданная по воле руководства, деятельность которой регламентируется специальными документами (учредительный договор, устав предприятия, свидетельство о регистрации для индивидуального предпринимателя).

Неформальная организация – это спонтанно образовавшаяся группа людей на основе общих интересов, симпатий к неформальному лидеру или проблем, разделяемых ее участниками.

Централизованная организация – это организация, в которой большая часть решений принимается высшим звеном управления. Такая организация, как правило, опирается на авторитарный стиль руководства, административно-командные методы управления, иерархию и жесткий контроль.

Децентрализованная организация – это организация, в которой большинство управленческих решений принимается средним и низовым звеном управления. Менеджмент в данной организации основан на демократическом стиле руководства, экономических и социально-психологических методах стимулирования, самоконтроле.

Цель – это желаемый результат деятельности организации, достижимый в пределах определенного интервала времени. Достижение целей определяет успех организации.

Мотив – это причина, побуждающая людей к действиям, направленным на удовлетворение собственных потребностей.

Мотивация – это процесс побуждения людей к деятельности посредством удовлетворения их потребностей.

Соответственно, *менеджмент* – это такое управление людьми, при котором цели организации достигаются через мотивирование (побуждение) людей к деятельности, позволяющей им реализовать собственные потребности.

Современная организация – это сложная система, состоящая из отдельных самостоятельных, взаимосвязанных и взаимозависимых подразделений, выполняющих производственные, финансовые, административные и другие функции. Организацию можно представить как совокупность субъекта и объекта управления.

Субъект управления – это управляющая подсистема, осуществляющая сбор информации об окружающей среде, ее анализ и принятие управленческих решений, их доведение до объекта управления и контроль результатов выполнения (обратная связь).

Объект управления – это управляемая подсистема, отвечающая за реализацию управленческих решений, выбор и обоснование методов достижения целей либо миссии организации, доводимых субъектом управления (руководством).

Миссия – это формулирование долгосрочных намерений и ориентиров развития предприятия. Миссия определяет то, каким бы мы хотели видеть наше предприятие в будущем.

Стратегия – это конкретный комплексный план действий на долгосрочную перспективу по достижению сформулированной миссии предприятия.

Организационная структура управления – это совокупность различных подразделений предприятия, расположенных в определенной последовательности и объединенных различными видами связей (линейных, функциональных, вертикальных, горизонтальных, формальных, неформальных), обеспечивающих достижение целей.

Методы управления – это определенные принципы и правила, которыми руководствуются менеджеры при осуществлении своих непосредственных функций по управлению предприятием, людьми.

Функции управления – это конкретные виды управленческой деятельности (планирование, организация производства, управление маркетингом, финансами, персоналом и т. п.).

Сущность управления (менеджмента) сводится к поиску оптимальных решений по использованию ресурсов организации – земли, труда, капитала, предпринимательского таланта – для достижения поставленных задач. Ряд основных принципов выбора оптимального сочетания ресурсов может быть применен фактически к любому типу организации, независимо от ее размеров и целей. Поэтому менеджмент как дисциплина имеет универсальный характер и основное внимание обращает на общие проблемы управления организацией и их решение. Менеджмент как наука позволяет не только своевременно и качественно управлять текущей деятельностью, но и прогнозировать развитие событий на рынке, разрабатывать стратегию поведения организации, адаптировать подсистемы предприятия к новым условиям (например, к условиям нестабильности переходной экономики).

Предметом исследования менеджмента является изучение предъявляемых практикой проблем управления организациями, выявление присущих управлению законов и закономерностей, принципов организации управленческого труда с целью выработки оптимальных систем (технологий) менеджмента, предложения более эффективных методов управления людьми в различных организациях.

Содержание менеджмента отражает целый комплекс изучаемых дисциплиной вопросов, охватывающих основные подсистемы управления как вида деятельности и науки. Структура дисциплины «Теоретические основы менеджмента» включает изучение следующих проблем (содержание курса):

- 1) сущность, основные законы, закономерности и принципы управления;
- 2) история развития теории менеджмента;
- 3) структура управления организацией, ее типы и виды, оценка эффективности и совершенствование;

- 4) функции и методы управления;
- 5) принятие управленческих решений;
- 6) информация и коммуникации в системе менеджмента;
- 7) стили руководства;
- 8) этика управления и организационная культура.

1.2. Необходимость управления организацией и особенности управленческой деятельности

В настоящее время организация рассматривается как сложный социально-экономический механизм, для которого характерна определенная динамика, структура и упорядоченность внутренних элементов, скоординированность действий персонала.

В экономическом плане организацию можно представить как совокупность трех основных составляющих элементов: *предметы труда* (сырье, материалы, информация), *средства труда* (технологии, машины, оборудование, компьютеры, средства связи) и *персонал*.

Необходимым условием функционирования данной системы является соблюдение пропорциональности в сочетании указанных элементов, что достигается с помощью системы управления. В этой связи управление выступает как объективно необходимый процесс и условие успешного функционирования организации.

Современная наука управления относит менеджмент к таким же важным факторам, влияющим на эффективность производства, как средства производства, капитал и ценные бумаги, персонал, информационные ресурсы, так как без хорошо отлаженной системы управления невозможно целенаправленное развитие субъекта хозяйствования в условиях жесткой конкуренции на рынке.

Необходимость в управлении возникает во всех случаях использования коллективного труда. Когда несколько человек (предпринимателей) объединяются для достижения какой-нибудь одной цели, кто-то из них должен взять на себя функцию руководства и координации деятельности других. Только в этом случае можно ожидать успешной реализации общей цели. При этом в более крупных организациях отсутствие такого координирующего органа управления, как правило, приводит к хаотичным действиям отдельных работников и делает невозможным достижение успеха. Поэтому сегодня эффективная система менеджмента – основа конкурентоспособности современных бизнес-моделей организаций.

На первоначальных этапах развития организаций управленческая деятельность совмещалась с основной производственной деятельностью. Это можно проследить сейчас по содержанию работы собственников в сфере мелкого бизнеса. Например, в частном унитарном предприятии, небольшой организации оказывающей транспортные услуги, собственник (он же директор) может самостоятельно заниматься перевозками грузов на одном из транспортных средств и одновременно управлять несколькими водителями по найму. Параллельно руководителю приходится решать другие задачи, связанные с поиском клиентов, планированием, финансированием своего бизнеса, мотивации и контролю подчиненных работников, т. е. реализовывать управленческие функции. Понятно, что такое совмещение производственного и управленческого труда может быть эффективно при небольшом объеме работ и количестве подчиненных. Как только этот объем превысит оптимальный уровень, такой руководитель не сможет выполнять все функции в должной мере, что приведет к снижению эффективности труда. В данной ситуации руководитель будет вынужден отказаться от выполнения производственной деятельности и сосредоточиться только на управлении, т. е. должен специализироваться для повышения эффективности своей работы.

Более того, при дальнейшем росте организации руководителю потребуются дополнительные работники, профессионально осуществляющие реализацию отдельных функций управления (планирования, финансирования, маркетинга, управления персоналом и т. п.). Таким образом, разделение труда на производственный и управленческий – есть *результат специализации*.

Постоянные изменения во внешнем окружении организации (поведение потребителей, конкурентов, государственных органов управления) и необходимость профессионального управления выделяют менеджмент не только в самостоятельный вид трудовой деятельности, но и требуют специальной подготовки менеджеров.

Здесь нужно пояснить суть различий в таких понятиях, как «менеджер», «руководитель», «предприниматель», «бизнесмен». *Менеджер* – это профессиональный управляющий, имеющий специальное образование в сфере менеджмента и использующий современные управленческие технологии при управлении организацией (подразделением). *Руководитель* – это человек, занимающий управленческую должность и осуществляющий процесс руководства людьми в организации. *Предприниматель* – это владелец новой идеи, технологии (инновации), ноу-хау, которые он на свой страх и риск реализует в рам-

ках вновь созданной предпринимательской организации (рискового предприятия) с целью получения прибыли. *Бизнесмен* – это собственник капитала, движимого или недвижимого имущества, которое он передает в пользование (например, предпринимателю, менеджеру) или самостоятельно осуществляет управление им с целью получения прибыли (во втором случае он сам является предпринимателем и менеджером).

Как показывают исследования, специализация управленческих работников обеспечивает рост производительности управленческого труда и, как следствие, ведет к дальнейшему расширению организаций, усложнению процесса управления и необходимости выполнения новых функций (формирование стратегии, продвижение, связи с общественностью, логистика и др.). В целом, это стало причиной постоянного удельного роста численности управленческого персонала по отношению к общей численности работающих на предприятиях. Например, в 1889 г. на 100 человек занятых приходилось 6 служащих, а в 90-х гг. XX в. – уже около 60 управленческих работников. Причиной этого является то, что механизация и автоматизация управленческого труда, в отличие от производственного, не высвобождает работников из сферы управления, а лишь способствует повышению качества и оперативности принятия управленческих решений. При росте производства возникает необходимость организации новых дополнительных подразделений в организации (служба прогнозирования, стратегического планирования, логистики и т. п.).

Оставаясь частью производственного труда, управленческий труд обладает определенной спецификой.

Во-первых, управленческий труд – это преимущественно умственный труд, требующий определенных профессиональных знаний, творческих способностей, интуиции руководителя, лидерства. Производственный труд – преимущественно физический, часто не требующий предварительной серьезной специальной подготовки.

Во-вторых, существенные признаки отличия управленческого и производственного труда можно проследить по таким характеристикам, как предметы труда, средства труда и результат труда. *Предметом управленческого труда* является отдельный человек, трудовой коллектив или информация (у производственного труда – это сырье, материалы, полуфабрикаты). *Средством управленческого труда* являются организационная и вычислительная техника, средства передачи информации, управленческие технологии и методы управления (у производственного труда – это машины и оборудование, которое ис-

пользует работник для обработки сырья и изготовления продукции).
Результат управленческого труда – управленческие решения.

В-третьих, производственный и управленческий труд объединяет *единая конечная цель* – производство продукта с целью получения прибыли. Однако конкретные цели у них разные. Конкретной целью производственного труда является производство продукта, управленческого труда – координация деятельности всех работников и обеспечение их необходимыми ресурсами, контроль и вознаграждение по результатам труда.

Одной из важных особенностей управленческой деятельности является иерархия, сущность и виды которой рассмотрены ниже.

1.3. Разделение управленческого труда. Уровни управления

Управленческая деятельность характеризуется наличием иерархической системы (уровней управления), что прослеживается в традиционно используемых видах организационных структур управления современными предприятиями. Иерархия базируется на специализации и нормировании управленческого труда. Один менеджер может эффективно руководить ограниченным числом подчиненных. При увеличении масштабов деятельности организации и росте численности персонала это приводит к формированию новых уровней управления, количество которых также должно быть оптимальным.

Под *иерархией* понимается четкое разделение власти, прав и ответственности между руководителями различных уровней управления. *Уровень управления* – это совокупность подразделений или руководителей с примерно аналогичными функциональными правами и обязанностями (например, руководители финансового отдела, службы маркетинга, планово-экономического отдела и т. п.).

В современном менеджменте выделяют горизонтальное, функциональное и вертикальное разделение труда (рис. 2).

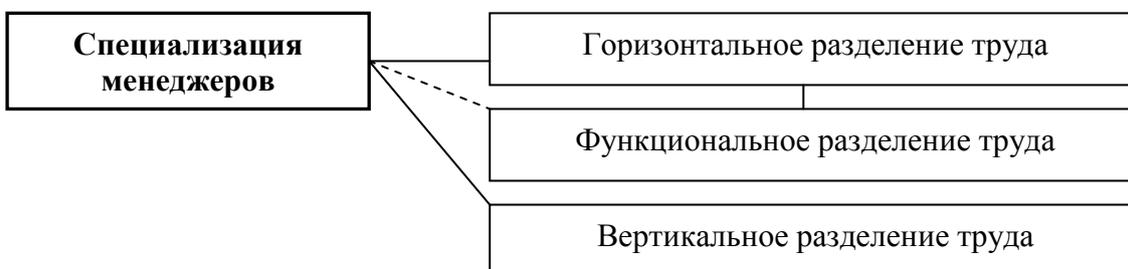


Рис. 2. Виды разделения управленческого труда

Под *горизонтальным разделением труда* понимается разделение всей управленческой работы на составляющие компоненты, процессы или задачи, выполняемые узкоспециализированными работниками. Классическими примерами горизонтального разделения труда на предприятии являются руководство основным, вспомогательным и обслуживающим производствами.

Функциональное разделение труда является разновидностью горизонтального и представляет собой специализацию работников по видам управленческой деятельности, т. е. функциям управления (специалисты по планированию, финансам, внешнеэкономической деятельности, логистике, аналитик, бухгалтер, экономист и т. п.).

Вертикальное разделение труда представляет собой разделение (специализацию) управленческого труда по уровням управления (иерархий). Как показано на рис. 3, в современных организациях классически выделяют три основных уровня управления: руководители высшего, среднего и низового звена.



Рис. 3. Уровни управления организацией

Руководители высшего звена управления (Совет директоров, генеральный директор, заместители директора) разрабатывают цели, политику и стратегию развития организации, несут ответственность за результаты ее деятельности перед собственниками или вышестоящими ведомствами (при их наличии), бюджетом и другими хозяйствующими субъектами.

Менеджеры среднего звена (руководители и специалисты функциональных отделов, начальники цехов) осуществляют анализ внешней среды и текущей деятельности организации, разрабатывают бизнес-планы в соответствии с принятой стратегией, обосновывают рекомендации по совершенствованию производственных и управленческих технологий и предоставляют их высшему руководству для принятия окончательного решения.

Руководители технического (низового) уровня управления (мастера, бригадиры и другие специалисты) обеспечивают исполнение бизнес-планов, доводимых вышестоящим уровнем, разрабатывают собственные оперативные планы деятельности своих подразделений, осуществляют сбор и анализ первичной информации о состоянии производства, разрабатывают предложения по совершенствованию производственных технологий и техники.

Иерархия в системе управления считается эффективным механизмом контроля, но как средство распределения ресурсов она несовершенна. В условиях быстрого изменения внешнего окружения организации, жесткой конкуренции требуется гибкость менеджмента и оперативное принятие решений. При данных обстоятельствах иерархия замедляет процессы коммуникаций и обмена информацией, снижает инициативность персонала в связи с необходимостью соблюдения определенной субординации между руководителями.

Например, если сотрудник предложил новый способ работы, то для его внедрения в производственный процесс ему необходимо пройти длинный путь. Сначала нужно получить одобрение своего непосредственного начальника, который далее согласовывает предложение с вышестоящим в иерархии руководителем и так по цепи решение должно дойти до директора предприятия, принимающего окончательное решение. На каждом из этих этапов любой из руководителей может посчитать, что инновация не актуальна или не соответствует долгосрочным интересам компании, в результате чего она не будет реализована. После очередной неудачной попытки сотрудник сам потеряет интерес в дальнейшем что-либо предлагать, понимая, что изменить систему он не в силах.

Таким образом, иерархия в определенной степени подавляет инициативность персонала, и некоторые современные организации отказываются от нее, создавая организационные структуры нового типа (адаптивные), ориентирующиеся на участие работников в управлении организацией, прямые контакты с высшим руководством (минуя уровни управления), систему материальных стимулов для сотруд-

ников и руководителей, внедряющих инновации, без которых невозможно устойчивое развитие организации.

1.4. Основные законы, закономерности и принципы управления

В менеджменте под законом понимаются отношения, которые отличаются относительной устойчивостью, объективностью, повторяемостью при определенных условиях внешней и внутренней среды. Закономерность – это частное проявление того или иного закона. Основные законы менеджмента отражены на рис. 4.



Рис. 4. Классификация основных законов менеджмента

Закон специализации является следствием роста масштабов деятельности организаций и обусловлен различной функциональной ролью управленческих работников. Суть закона заключается в следующем: при формировании эффективной системы управления определенные области управленческой деятельности, требующие специфических знаний и умений, группируются в отдельные функции управления и закрепляются за отдельными руководителями структурных подразделений организации. В результате процесса разделения труда в организации и использования узкоспециализированных работников повышается качество управленческих решений.

Специализация осуществляется в зависимости:

- ✓ от функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль, координация);
- ✓ средств труда (информационные, технические средства обработки информации, исследовательские и статистические методы анализа и др.);
- ✓ трудоемкости операций (руководители, подчиненные);
- ✓ различных полномочий (высшее, среднее и низовое звено).

В результате специализации современный менеджмент включает: управление политикой компании, общими вопросами, производством, операциями, закупками, финансами, маркетингом и сбытом, кадрами, обучением, НИОКР и др.

Закон интеграции управления. Это обратный закон специализации. Под интеграцией управления понимается объединение разрозненных, специализированных действий персонала и подразделений фирмы в единый процесс функционирования организации. Механизм интеграции необходим для того, что бы обеспечить целенаправленное развитие отдельных подсистем управления (маркетинг, производство, финансы, кадры и т. п.) в соответствии с общими целями либо миссией организации.

Основными составляющими элементами механизма интеграции системы менеджмента являются:

- ✓ общие цели деятельности организации;
- ✓ организационная структура управления;
- ✓ система координации работы структурных подразделений;
- ✓ информационное обеспечение и средства коммуникаций;
- ✓ организационная культура и корпоративная этика.

Закон необходимой и достаточной централизации – предполагает правильный выбор степени централизации власти в зависимости от особенностей и условий функционирования организации (форма собственности, квалификация и ответственность персонала, система мотивации и др.).

Централизация – это сосредоточение власти (полномочий руководителя) на высших уровнях управления. Преимущества централизации: усиление контроля, целостность, порядок, использование знаний центрального аппарата управления. Недостатки централизации: бюрократизация процессов управления, низкая адаптивность к рыночным изменениям, слабая инициатива снизу, медленный карьерный рост молодых сотрудников.

Децентрализация – это делегирование (распределение) полномочий на нижестоящие уровни управления, т. е. предоставление большей самостоятельности руководителям среднего и низового звеньев. Преимущества децентрализации: принятие управленческих решений самими исполнителями (сотрудниками), стимулирование инициативы работников, оценка руководителей по конечным результатам, продвижение результативных молодых специалистов. Недостатки: потеря управляемости, возможность несогласованных действий подразделений, борьба за власть и влияние в организации.

Степень централизации определяется по соотношению количества управленческих решений, принимаемых высшим звеном управления, к количеству решений на нижестоящих уровнях. В современных организациях в большинстве случаев централизованы решения по определению целей, политики и стратегии развития организации. Текущие решения, как правило, децентрализованы.

Закон демократизации управления заключается в участии работников в управлении организацией посредством передачи им собственности (акций, других ценных бумаг), децентрализации, нововведений в технологиях управления и организационных структурах менеджмента.

Закон экономии времени и ресурсов. В современной дефляционной экономике снижение издержек и сокращение времени на реализацию инноваций, ускорение процессов принятия решений является наиболее важными факторами конкурентоспособности организации. Ценность времени определяет все стороны деятельности компании (скорость производства, оборот капитала, реакция на изменения и др.) повышая или снижая ее эффективность функционирования на рынке, формируя репутацию фирмы в глазах потребителей и позицию в конкуренции (лидер, следующий за лидером, слабый бизнес).

Принципы управления – это четко определенные правила, которыми руководствуются менеджеры при выполнении своих непосредственных обязанностей по управлению организацией.

В современной теории менеджмента выделяют следующие группы принципов управления:

✓ *общие и структурно-функциональные принципы управления*, которые определяют порядок создания, условия и возможности эффективного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики (принципы стратегического и бизнес-планирования, научной организации труда, децентрализации, прибыльности, компьютеризации, инновационного развития, структурной реорганизации и др.). Особое значение сейчас приобретает использование нестандартных форм изобретательской, инновационной деятельности. В качестве таких форм используется создание специализированных проектных команд, групп независимых технических экспертов, организации микроотделов рискованных инициатив (венчурные предприятия). Это позволяет своевременно осуществлять реорганизацию производства и системы менеджмента. По некоторым оценкам в современных условиях структурная реорганизация фирмы должна происходить каждые 2–3 года [26];

✓ *принципы управления людьми*, которые формируют благоприятные взаимоотношения в коллективе и положительно влияют на конечные результаты деятельности персонала. Основными принципами управления коллективом являются: партнерство в отношениях руководитель – подчиненный, делегирование (передача) полномочий, отказ руководителей от привилегий, использование системы поощрений, поддержание хорошего микроклимата и формирование корпоративной культуры;

✓ *принципы формирования личности менеджера*. Личность менеджера-руководителя формируется в результате специальной подготовки, а также самоподготовки и самовоспитания.

Принципы управления организацией были обоснованы классической теорией менеджмента в исследованиях Ф. Тейлора, Г. Ганнта, Г. Форда, А. Файоля, Г. Эмерсона, М. Вебера, а также некоторых отечественных ученых А. А. Богданова, А. К. Гастева, Л. В. Канторовича, В. Г. Афанасьева и др. Результаты этих исследований детальнее представлены в следующей теме, посвященной развитию менеджмента.

Современные принципы управления организацией ориентированы на постоянное совершенствование системы менеджмента, повышение эффективности и конкурентоспособности организации в условиях рыночных отношений за счет повышения производительности и качества управленческого труда, расширения знаний менеджера.

1.5. Взаимосвязь менеджмента с другими дисциплинами

Теория менеджмента является междисциплинарной наукой, которая основывается на научных знаниях различных специальных дисциплин (рис. 5).

Теоретическую базу менеджмента составляют *экономические дисциплины*, которые занимаются изучением экономических отношений по поводу производства, распределения, обмена и потребления материальных благ. Формы и методы управления производством, средства достижения целей организации складываются под влиянием экономики и должны учитывать действия экономических законов (законы спроса и предложения, убывающей предельной полезности, стоимости, теория издержек, поведения потребителей, анализ точки безубыточности).

Менеджмент использует эти законы в качестве основных регуляторов производственных отношений (зарплата, цены, кредит, налоги и т. д.). При управлении экономическими отношениями менеджмент

самостоятельно учитывает наряду с объективной стороной экономических законов, их субъективную сторону, т. е. действие человеческого фактора на экономические процессы.



Рис. 5. Взаимосвязь менеджмента с другими дисциплинами

Например, в своей деятельности организации используют два основных подхода в ценообразовании: рыночный и затратный. При рыночном методе цена формируется под влиянием спроса и предложения (верхний порог цены). По затратному методу цена рассчитывается в соответствии с законом стоимости как сумма совокупных издержек производителя товаров с учетом его нормативной прибыли на развитие предприятия (нижний порог цены, обеспечивающий рентабельную работу). Разница между максимальной (цена спроса) и минимальной ценой (цена предложения) используется менеджерами в управлении при выборе стратегии ценообразования. Стратегия высоких цен ориентирована на получение максимальной краткосрочной прибыли, а стратегия низких цен – получение максимальной долгосрочной прибыльности и стабильности развития организации.

Основные экономические законы и соответствующие экономические дисциплины используются в менеджменте при обосновании и оценке эффективности управленческих решений. Например, модель расчета точки безубыточности позволяет обосновать минимальный размер продаж (в натуральных единицах), обеспечивающий окупаемость затрат на производство продукта или оказание услуги, что позволяет определить целесообразность производства нового продукта или создания нового предприятия.

Любая организация не может функционировать на рынке независимо от органов государственного управления своей страны. При осуществлении внешнеэкономической деятельности требуется соблюдение законодательства других стран. В управленческих решениях

всегда присутствуют политические отношения. В этом проявляется связь науки управления с такой дисциплиной, как *политология*. При организации системы управления менеджеры должны учитывать определенные политические интересы, особенности социально-политических систем, предвидеть их развитие и правильно формировать стратегию развития организации.

Менеджмент неразрывно связан с такой дисциплиной, как *право-ведение*. Трудовое и хозяйственное право регулируют взаимоотношения между руководством и другими работниками организации, определяют юридические пределы действия административных актов, принимаемых в процессе управления.

В теории менеджмента особая роль принадлежит *общей и социальной психологии, психологии управления и социологии*. На знаниях относительно психологии поведения людей в процессе производства, коллективной работы основаны теории мотивации, стили руководства, организационные структуры. Управление отношениями в коллективе требует знания закономерностей и возможностей функционирования и развития социальных групп.

Менеджмент опирается также на *философские науки*, раскрывающие общие законы развития природы, общества, мышления, на основании которых разрабатывается собственная методология исследования проблем управленческой деятельности, устанавливаются цели организации, философия компании и т. п.

В основе методологии науки управления лежит *общая теория систем*, которая вооружает менеджмент достаточно эффективным системным подходом. Системный анализ позволяет рассматривать и изучать управленческую деятельность как сложную систему взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, а также находить оптимальные решения по управлению отдельными элементами системы.

Кибернетика – наука, которая изучает общие закономерности в управленческих системах, присущих живым организмам, людям, машинам. Выявляя общее между различными системами, кибернетика предлагает эффективные способы управления, используемые менеджментом.

Теория менеджмента также связана с такими областями знаний, как моделирование, линейное программирование, теория информации. Основными видами моделей, используемых в управлении, выступают эксперимент, имитационные и оптимизационные модели.

При *имитационной модели* моделируется поведение объекта исследования и изучается влияние ситуационных факторов и решений.

Оптимизационные модели линейного или динамического программирования направлены на поиск оптимального решения по использованию ресурсов организации за счет обоснования целевой функции, направленной на достижение определенной цели (максимизация прибыльности, полезности, выгоды, минимизация издержек и т. п.), при заданных ограничениях.

Теория информационных технологий предоставляет менеджерам знания в области эффективных способов анализа, преобразования, использования, передачи и хранения управленческой информации.

Теория менеджмента также взаимосвязана с многими другими областями знаний, как, например, управление организацией, экологический менеджмент, экономика предприятия, внутрифирменное планирование, управление инновациями и инвестиционной деятельностью, внешнеэкономическая деятельность, управление маркетингом, рекламной деятельностью, управление интеллектуальной собственностью, хозяйственное право и т. п., которые являются самостоятельными дисциплинами и требуют отдельного изучения.

В целом приобретенные знания по вышеуказанным дисциплинам вооружают менеджеров необходимым инструментарием для разработки экономически обоснованных управленческих решений и формирования действенного механизма их реализации, позволяющего достигнуть целей либо миссии организации с наименьшими издержками и в кратчайшие сроки. Именно эти факторы и определяют поддержание высокой конкурентоспособности современного бизнеса и качество менеджмента. Поэтому расширение знаний менеджера и использование инновационных методов работы является залогом его успешной карьеры и процветания организации, что достигается за счет упорного труда, систематического обучения и самообразования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук, А. В. Албука менеджмента / А. В. Абчук. – СПб.: СОЮЗ, 1998. – 272 с.
2. Андреев, А. Ф. Основы менеджмента / А. Ф. Андреев [и др.]. – М.: Юрайт, 1999. – 295 с.
3. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск: Экоперспектива, 2000. – 320 с.
4. Беляцкий, Н. П. Менеджмент: стиль лидерства / Н. П. Беляцкий. – Минск: Экоперспектива, 1998. – 189 с.
5. Брасс, А. А. Основы менеджмента: учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск: Экоперспектива, 1999. – 239 с.
6. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 256 с.
7. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М.: Институт междунар. права и Триада Лтд., 1996. – 384 с.
8. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардика, 1998. – 528 с.
9. Волков, И. Г. Личность руководителя и стили руководства / И. Г. Волков. – М.: Республика, 1992. – 225 с.
10. Глущенко, Е. В. Теория управления / Е. В. Глущенко. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 332 с.
11. Гончаров, В. В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В. В. Гончаров. – М.: Дело, 1998. – 365 с.
12. Гончаров, В. В. Руководство для высшего управленческого персонала: в 2 т. / В. В. Гончаров. – М.: Дело, 1997. – Т. 1. – 586 с.
13. Дойль, Питер. Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Дойль; пер. с англ. Т. Карасевич, А. Вихровой, В. Кузина, Д. Раевской. – СПб.: ПИТЕР, 1999. – 560 с.
14. Дункан, У. Д. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / У. Д. Дункан. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 348 с.
15. История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
16. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд. – Минск: Новое знание, 2000. – 336 с.
17. Лэнд, Питер Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента / Питер Э. Лэнд; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 143 с.

18. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, В. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. А. Майоровой, Э. В. Шустер, А. А. Быковского, А. К. Кушниренко, Э. М. Попова. – М.: Дело, 1994. – 701 с.
19. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 478 с.
20. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. Д. Раевской. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 512 с.
21. Неверов, А. В. Менеджмент: учеб. пособие / А. В. Неверов, Е. Е. Вершигора. – Минск: Амалфея, 2008. – 495 с.
22. Основы менеджмента и маркетинга: учеб. пособие / под ред. Р. С. Седегова. – Минск: Выш. шк., 1995. – 382 с.
23. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / А. П. Панфилова [и др.]. – СПб.: ПИТЕР, 2004. – 240 с.
24. Основы менеджмента: учеб. пособие / под ред. А. А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 432 с.
25. Современный бизнес / Д. Дж. Речмен [и др.]; пер. с англ. И. Ю. Лавровой, Л. В. Максимовой, В. Д. Медвинской, Л. А. Минц. – М.: Республика, 1995. – 431 с.
26. Управление организацией / А. Г. Поршнева [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 736 с.
27. Управление организацией / М. В. Петрович [и др.]. – Минск: Дикта, 2008. – 864 с.
28. Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]; пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
29. Цыпкин, Ю. А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов, Н. Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.
30. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. А. Чех. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 352 с.
31. Якокка, Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 452 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Общее представление о менеджменте.....	4
1.1. Предмет и содержание менеджмента. Основные категории дисциплины.....	4
1.2. Необходимость управления организацией и особенности управленческой деятельности.....	9
1.3. Разделение управленческого труда. Уровни управления.....	12
1.4. Основные законы, закономерности и принципы управления.....	15
1.5. Взаимосвязь менеджмента с другими дисциплинами.....	18
2. История развития теории менеджмента.....	22
2.1. Предпосылки и этапы развития менеджмента.....	22
2.2. Школа научного менеджмента.....	23
2.3. Административная школа управления.....	29
2.4. Школа человеческих отношений.....	35
2.5. Школа поведенческих наук (бихейвиоризма).....	39
2.6. Эмпирическая (практическая) школа управления.....	47
2.7. Школа современного менеджмента.....	53
2.8. Развитие отечественной теории и практики управления.....	60
3. Функции управления.....	65
3.1. Функции управления, их понятие и содержание.....	65
3.2. Общие функции управления организацией.....	66
3.3. Конкретные (производственные) функции управления.....	71
4. Методы управления.....	74
4.1. Сущность и классификация методов управления.....	74
4.2. Организационно-административные методы управления.....	74
4.3. Экономические методы управления.....	76
4.4. Социально-психологические методы управления.....	78
5. Организационные структуры управления.....	80
5.1. Сущность, типы и виды организационных структур.....	80
5.2. Норма управляемости: сущность, факторы, структуры.....	82
5.3. Виды традиционных структур управления.....	85
5.4. Органические (адаптивные) структуры управления.....	90
5.5. Выбор, оценка и совершенствование организационных структур управления.....	96

6. Принятие управленческих решений	98
6.1. Понятие об управленческих решениях и их видах.....	98
6.2. Процесс принятия рациональных решений.....	99
6.3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.....	100
6.4. Понятие о моделировании. Модели принятия решений.....	102
6.5. Методы принятия управленческих решений.....	104
7. Информация и коммуникации в системе менеджмента	107
7.1. Сущность и виды коммуникаций. Влияние коммуникаций на эффективность управления.....	107
7.2. Элементы и этапы коммуникационного процесса.....	109
7.3. Виды коммуникационных барьеров.....	111
7.4. Направления совершенствования коммуникаций.....	114
8. Стили руководства	115
8.1. Традиционная классификация стилей управления.....	115
8.2. Классификации стилей руководства в рамках управленческой решетки Блейка – Мутона.....	117
8.3. Модели адаптивного стиля руководства.....	119
9. Социальная ответственность и этика управления	121
9.1. Роль бизнеса в развитии общества.....	121
9.2. Социальная и юридическая ответственность.....	122
9.3. Этика и современное управление.....	123
9.4. Улучшение показателей этичности поведения.....	124
10. Формирование организационной культуры	126
10.1. Сущность и содержание организационной культуры.....	126
10.2. Тип организационной культуры и ее развитие.....	128
10.3. Влияние культуры на эффективность организации.....	130
Литература.....	132

Учебное издание

Демидовец Виктор Павлович

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Тексты лекций

Редактор *Р. М. Рябая*

Компьютерный набор и верстка *В. П. Демидовец*

Подписано в печать 30.04.2010. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 7,9. Уч.-изд. л. 8,2.

Тираж 300 экз. Заказ .

Отпечатано в Центре издательско-полиграфических
и информационных технологий учреждения образования
«Белорусский государственный технологический университет».

220006. Минск, Свердлова, 13а.

ЛИ № 02330/0549423 от 18.04.2009.

ЛП № 02330/0150477 от 16.01.2009.