

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Управления персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.11 Основы теории управления

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом

Профиль образовательной программы Управление персоналом организации

Форма обучения заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций.....	3
1.1. Лекция № 1 Сущность и содержание теории управления.....	3
1.2. Лекция № 2 Эволюция управлеченческой мысли	9
1.3 Лекция № 3 Функции теории управления.....	17
3. Методические указания по проведению семинарских занятий.....	26
3.1. Семинарское занятие № С-1 Сущность и содержание теории управления....	26
3.2. Семинарское занятие № С-2 Эволюция управлеченческой мысли.....	26
3.3. Семинарское занятие № С-3 Функции теории управления	27

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Лекция № 1. Тема: «Сущность и содержание теории управления»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Понятие, сущность и значение управления.
2. Основные категории менеджмента.
3. Новая парадигма управления.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Понятие, сущность и значение управления.

К. Маркс выделял и рассматривал две стороны управления: управление как вид деятельности (организационно-техническая сторона), т. е. это «производительный труд, выполнять который необходимо при всяком комбинированном способе производства», и управление как проявление производственных отношений и целенаправленности (социально-экономическая сторона), т. е. часть регламента или правопорядка на производстве, что зависит от формы собственности на средства производства. Выделяют также понятие «наука управления».

Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу (по Друкеру). Эту деятельность осуществляют управленцы различных уровней, т. е. менеджеры.

Управление — элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Социальное управление — воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития.

Управление организацией — целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т. п.) или на процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т. п.).

Ключевым аспектом менеджмента является признание роли и значения других людей. Хороший менеджер знает, что для выполнения задач, стоящих перед организацией, необходимо участие всех сотрудников. В начале XX в. Мэри Паркер Фоллетт, ученый в области менеджмента, определяла менеджмент как «искусство достижения целей с помощью других людей».

Несколько позже видный теоретик менеджмента Питер Друкер утверждал, что работа менеджера заключается в том, чтобы определять направление развития всей организации, обеспечивать руководство и решать, каким образом использовать организационные ресурсы, чтобы достичь поставленных целей. Решение задач с помощью других людей, использование ресурсов для достижения поставленных целей, обеспечение руководства и определение направления развития — это именно то, чем занимаются менеджеры. Эти виды деятельности относятся не только к уровню высшего руководства, но и к руководителям службы безопасности, бухгалтерских отделов, директорам по маркетингу и другим менеджерам.

Менеджмент — это достижение организационных целей эффективным и экономичным способом посредством планирования, организации, лидерства и контроля над организационными ресурсами.

Предмет науки управления — законы и закономерности управления как целостного, комплексного и конкретного социального явления.

Законы действуют не автоматически, а только через деятельность людей, при этом знание и следование законам определяет их поступки и поведение, а субъективность человека способна радикально исказить проявление закона.

Закон — необходимое, существенное, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе. Понятие закона родственно понятию сущности.

Существуют три основные группы законов: специфические, или частные (например, закон сложения скорости в механике); общие для больших групп явлений (например, закон сохранения и превращения энергии, закон естественного отбора); всеобщие, или универсальные. Познание законов составляет задачу науки.

Всеобщий закон управления может звучать так: все системы управляемы. Считающиеся неуправляемыми системы управляются пока что неизвестными и неподвластными человечеству силами на основе непознанных законов.

Еще один всеобщий закон управления, или принцип: необходимость научности в управлении. Научность управления заключается в том, что оно осуществляется на основе системного подхода, в соответствии с экономическими, социально-психологическими законами и иными известными законами и принципами, действию которых подчиняется система.

Общие законы управления:

- управлеченческое воздействие ведет к результату (в этом проявляется закон сохранения и превращения энергии);
- закон адекватности воздействия природе системы: воздействие тем с большей вероятностью приведет к ожидаемым результатам, чем точнее стимул соответствует сущности системы, ее свойствам, ожиданиям;
- закон жизненного цикла (любая система проходит этапы зарождения, бурного развития, постепенного роста или стабильности, кризиса, упадка); понимание этапа развития системы помогает понять ее актуальные свойства, приоритеты;
- закон «объективности субъективизма» в управлении и в науке. Ученые, исследователи, практики, познавая некий объект, явление, опираются на достигнутый к данному моменту уровень представлений об объекте и предмете, на собственную эрудицию, собственный подход, точку зрения, создают собственную, не лишенную субъективности модель объекта.

На организацию воздействует внешняя среда, поэтому следует учитывать законы внешней среды, например, законы общественно-экономической формации.

При выполнении отдельных функций управления необходимо знать и учитывать соответствующие «функциональные» законы, например, законы планирования, лидерства, организации деятельности, контроля.

Вопрос 2. Основные категории менеджмента.

Категории менеджмента - это наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организаций.

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

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

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

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

При этом различают следующие виды объекта управления:

- операция;
- проект;
- система.

Функциональные области деятельности объекта:

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

Уровни объекта управления:

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

По признаку содержания различают менеджмент:

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

стратегический - предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией;

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

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

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

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

Различают общие и специфические законы управления.

К общим законам управления относятся:

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

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

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

На данном уровне развития теории среди законов управления можно выделить:

- закон единства и целостности системы управления;

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

Закономерность - первоначальная формулировка закона в начале его теоретического осмысливания и исследования.

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

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

К закономерностям управления относятся:

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

Метод управления - это способы работы с конкретными инструментами, средствами управления, способы реализации функций управления.

Методы управления: административные, экономические, социально-психологические.

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

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

Вопрос 3. Новая парадигма управления.

Парадигмой (от лат. *paradeigma* - пример, образец) принято считать ключевую идею, лежащую в основе построения научной концепции.

Парадигма управления - это одновременно сама теория управления со своими понятиями, а также концептуальная схема постановки проблем и их решения, господствующая в науке управления.

В свое время возникла парадигма человеческого фактора управления, которая в основу определения понятия «управление» и построения научной концепции управления ставит деятельность человека. В этой парадигме решающую роль играют такие факторы поведения человека, как мотивы, интересы, ценности, стимулы, опасения, установки и т. п.

По мере развития производства и общества, научных исследований в области управления возникают новые парадигмы, которые вносят корректиды в прежние концептуальные схемы.

Эффективность современного общественного производства в значительной мере определяется плотностью потока изобретений новых продуктов и новых технологий. В этих условиях начинают по-новому действовать коммерческие предприятия,

государственные и общественные учреждения и организации. Отныне будущее человечества определяется тем, насколько широко и результативно используются знания.

В эпоху индустриального развития продукция создается из сырья, комплектующих и энергии под воздействием труда работников и именно этими составляющими определяется вновь созданная стоимость. Сегодня стоимость возникает не столько из физических ресурсов, сколько из знаний, которые проявляются в новых продуктах, в новых технологиях, в новых навыках, в новых отношениях с потребителями. В XXI в. знание становится доминирующим средством достижения социально-экономических результатов.

Традиционные факторы - земля, труд и капитал - в современной экономике действуют только при условии эффективного использования знаний. К знаниям в данном контексте относятся не только те знания, которые преподаются в вузах, но и идеи: как должно быть организовано производство, как должен быть сделан продукт, для каких продуктов имеется скрытый спрос и пр. Эти знания проявляются в навыках людей и закрепляются в виде патентов, лицензий, организационных структур, методов взаимодействия предприятий и учреждений. В настоящее время управление знаниями становится решающим фактором социально-экономического развития. Информационные технологии начинают играть ведущую роль в современном обществе. Интеллектуальная работа, специальные знания и коммуникации становятся не только основными факторами создания добавленной стоимости, но и факторами конкурентоспособности и экономического развития организаций.

Для многих видов продукции все большая часть стоимости создается не столько на стадии материального производства, сколько на стадии маркетинга, сбыта и НИОКР; не столько в рамках непосредственно производства, сколько в рамках планирования, транспортировки, продажи и обслуживания. Источником новой добавленной стоимости становится не столько непосредственное производство, сколько дизайн, контроль качества, маркетинг и обслуживание.

Современное производство - это прежде всего воздействие инженеров, бухгалтеров, конструкторов, дизайнеров, специалистов по персоналу, сбыту и маркетингу, экспертов по информационным сетям. Все в меньшей мере современное производство основывается на воздействии рук, т. е. на материально-вещественном воздействии. Во многих организациях все большая часть полученного эффекта становится результатом применения специальных знаний, широкого обучения персонала и взаимодействия с партнерами и контрагентами. Знания и информация обладают рядом специфических черт, отличающих их от традиционных ресурсов. Эти различия изменяют современную экономику и заставляют трансформироваться парадигму управления.

Информационные ресурсы и новые технологии изменяют многие экономические тенденции и закономерности и требуют соответствующих изменений в методах управления социально-экономическими процессами.

Информационный ресурс обычно представляет собой общественное благо, потребление которого одним потребителем не исключает его потребления другим потребителем. По мере того, как в современном производстве используется все больше знаний, информации, в общественное производство втягивается все большее количество общественных благ. Эта фундаментальная характеристика современного мира заставляет по-новому оценить многие традиционные представления экономической теории и классические методы управления.

Новые подходы к управлению фирмами и организациями переносят акцент управленческих воздействий на инновационные процессы, коммуникации, маркетинг, менеджмент знаний.

Современная парадигма управления основывается на разнообразных элементах управленческого воздействия. Она использует не только такие традиционные элементы, как власть, авторитет, персональная зависимость, экономическое принуждение,

мотивация, но и такие относительно новые элементы, как творческое участие персонала, образование команд, приверженность, инновационность, управление знаниями.

Современная парадигма управления все в меньшей степени опирается на тейлоризм, она характеризуется не простой исполнительностью каждого работника, а его инициативой.

Эволюция парадигмы управления происходила под влиянием управлеченской практики фирм, отличающихся высокими результатами деятельности и устойчивой конкурентоспособностью. Для них характерны использование нововведений в качестве фактора собственного развития и творческое использование новых элементов управления в своей практике. В этих фирмах все работники не только выполняют непосредственные обязанности, но и постоянно участвуют в поиске и разработке новых методов работы, новых видов услуг, новых социальных технологий.

Каждый участвует в деятельности организации, активно мобилизуя свой интеллект, формулируя предложения по улучшению методов работы, повышению качества услуг, развитию организации или фирмы. Эта практика управления сложилась конце XX в. в лидирующих фирмах развитых стран Запада и Востока.

Общей закономерностью последних десятилетий стало то, что успешные инновационные фирмы все больше управляются в соответствии с новой парадигмой, которая начинает использоваться в практике управления не только коммерческих, но и некоммерческих организаций. В последние десятилетия любая деятельность происходит в постоянно меняющихся условиях.

Новая парадигма управления соответствует быстрым и подчас непредсказуемым изменениям внешней среды, позволяет быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям. Она основана на инновациях, на использовании знания.

В настоящее время каждая организация или фирма постоянно испытывает ощутимые воздействия изменяющейся внешней среды. Эти воздействия могут носить различный характер:

- конкуренты начали оказывать ту же самую услугу с использованием новой технологии и с меньшими издержками;
- появилась новая аналогичная услуга с большим потребительским эффектом; изменился курс валют;
- инфляция обесценила всю полученную прибыль;
- учетная ставка процента внезапно повысилась и т. д.

В таких нестабильных условиях важно сформировать неформальные группы, дееспособные команды, развить индивидуальную предприимчивость, создать условия для личностного роста сотрудников, эффективно использовать информацию и знания. Другими словами, необходимо средствами управления обеспечить эффективную адаптацию организации. В настоящее время продолжает развиваться как практика, так и теория управления. При этом изменения в практике менеджмента приводят к соответствующему развитию теории. В частности, гуманизация управления, рассматриваемая как переключение внимания с технологического управления на управление человеческим поведением в организациях, повлекла смещение интересов теоретиков с вопросов классической теории менеджмента на вопросы поведенческого характера. В то же время развитие теории оказывает влияние на практику менеджмента.

Таким образом, под воздействием изменяющейся социально-экономической практики постоянно видоизменяется парадигма управления. Она не представляет собой устоявшуюся теорию и соответствующую схему выявления проблем и их решения. Она трансформируется по мере изменения в практике управления.

Лекция № 2. Тема: «Эволюция управленческой мысли»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Предпосылки возникновения управления
2. Первые школы научного управления
3. Становление и развитие науки управления в России

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Предпосылки возникновения управления

Предпосылки науки управления начинают появляться к XIX в. Управление начинает выделяться в самостоятельную область профессиональной деятельности и вместе с тем становится особым объектом исследования именно при капитализме. До этого времени управление было непосредственно вплетено в ту самую деятельность, которую оно упорядочивало. Что касается самого термина «управление», то до сих пор он употреблялся чаще всего в значении государственной деятельности, связанной с осуществлением власти, ибо власть и управление еще не разграничивались.

Первые попытки истолковать управление как особую деятельность (независимо от осуществления власти) появляются в литературе, относящейся к началу прошлого столетия. Так, Сен-Симон в ряде своих трудов («О промышленной системе», «Катехизис промышленников», «Организатор» и др.) выдвинул и попытался обосновать идею о том, что управление должно стать делом всех людей, обладающих необходимыми для этого позитивными знаниями и навыками. Он считал, что в достижении созидательных идей, в котором заинтересовано большинство народа (так Сен-Симон понимал возможность производственной и иной общественной деятельности после раскрепощения людей, достигнутого в результате победы буржуазной революции), принудительная власть не может иметь решающего значения.

Довольно скоро потребность в научных концепциях управления в социальной сфере дала о себе знать. Причем ее удовлетворение объективно обеспечивалось тем, что действительность уже предоставила достаточно богатый эмпирический материал для ученых, прямо или косвенно озабоченных проблемами социального управления.

В 1843 г. в Познани выходит книга профессора Фрейбургского университета Бронислава Трентовского «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом». Книга излагала курс лекций по философии кибернетики.

Основные положения философии Трентовского:

1. Наука управления должна исследовать управление человеческими группами, изучать особенности стремлений и страстей у людей, человеческие общности и их противоречия.
2. Управлеңец должен уметь примирять различные взгляды и стремления, использовать их на общее благо, создавать и направлять деятельность различных институтов, чтобы рождалось их поступательное движение.
3. Большое значение имеет талант и искусство управления, необходимы в первую очередь научные знания.
4. По мере развития общества управление все больше должно принимать черты научного исследования, а лицо, получившее право управления, должно быть способно к научному анализу, прежде чем принять решение.

Зачатки научного подхода наблюдаются в Древней Греции. Платон в «Республике» и в «Государстве» пытался давать советы и формулировать правила управления человеческими коллективами. Древний Рим разработал довольно сложную и четкую систему «Римского права».

Греки заложили основы науки социального управления, которую уместнее всего называть кибернетикой. Дело в том, что греческое слово «гиберно» (или «киберно») означает административную единицу, населенную людьми. Таким образом, «гибернет» – это тот, кто управляет такой административной единицей и людьми. Слово «гиберно», или «киберно», имеет и более общее значение – объект управления, содержащий людей.

Например, воинская часть – «гиберно», корабль с пассажирами и командой – «гиберно», а корабль, судно, как техническая система не «гиберно», механик корабля, лоцман не «гиберно».

Основные идеи и разработки организационных проблем управления способствовали повышению научного уровня управления частным бизнесом, но не оказали заметного влияния на развитие общей теории управленческой деятельности. Поэтому в западной социологии основоположником общей теории бюрократии, применимой к любым административным органам, принято считать Макса Вебера, которому удалось выявить усиливающуюся рационалистическую тенденцию в его развитии, постепенно вытесняющую традиционное начало в управлении. Итогом этих исследований явился так называемый идеальный тип бюрократической организации, или рациональная модель (в современной терминологии) бюрократии, получившая вскоре широкую известность.

Оценивая значение бюрократического управления в обществе, М. Вебер решительно настаивал на том, что само по себе оно безразлично к политическим и иным целям. В связи с этим он подчеркивал, что бюрократическая организация представляет собой всего лишь средство, орудие и что она будет служить всем, кто располагает реальной политической властью. По мнению М. Вебера, объективная обязательность однажды учрежденного аппарата с его особенным «безличным» характером означает, что его – не в пример феодальному порядку, основанному на личной приверженности, – легко заставить работать на каждого, кто знает, как его использовать. Рационально упорядоченная система служащих может функционировать гладко даже в том случае, если враг оккупирует территорию, он просто должен изменить состав управляющей верхушки. Центр тяжести веберовского подхода к исследованию бюрократии приходится на исследование «рационально-легальных» характеристик деятельности аппарата управления и на выработку универсальных принципов бюрократии, безразличных как к особенностям объекта регулирования, так и к ценностным ориентациям должностных лиц. Эти принципы довольно просты и на первый взгляд почти очевидны.

Принципы бюрократии М. Вебера:

1. Аппарат управления (организация) есть рационально созданный инструмент или средство для достижения ясно выраженных групповых целей. Структура и принципы организации должны строго отвечать этим целям.
2. Задачи аппарата (допускается, что они могут быть сформулированы адекватно групповым целям) расчленяются на возможно простейшие операции; организация строится строго по иерархическому принципу.
3. Каждый служащий подчиняется вышестоящему должностному лицу и несет ответственность, как за свои действия, так и за действия подчиненных ему служащих.
4. Деятельность всех служащих регламентируется системой правовых предписаний, определяющих объем их служебных полномочий.
5. Отправление властных функций основывается на факте пребывания в должности (этого требует третий принцип), а также на специальных знаниях и навыках служащих.
6. Служащие действуют беспристрастно, «обезличенно»; это необходимо для того, чтобы цели организации не подменялись и неискажались по произволу отдельных должностных лиц, для обеспечения сменяемости служащих.

Вопрос 2. Первые школы научного управления.

Краткая характеристика основных направлений в менеджменте:

- школа научного управления (1885-1920) характеризуется использованием наблюдений, измерений, логики и анализа для устранения непродуктивных действий и повышения результативности работы. Основатели школы – Тейлор, Гилбрет. Основной принцип, главная идея – рационализация труда в трудовом производстве плюс материальная заинтересованность рабочих ведут к повышению производительности труда;

административная школа (1920-1950), основанная на создании универсальных принципов управления и выделении основных функций управления. Основанными представителями этой школы являются Файоль, Урвик, Вебер;

- школа человеческих отношений (1930-1950) предполагает применение приемов управления межличностными отношениями для повышения мотивации и производительности труда, а следовательно, и результативности деятельности. Представители школы – Мейо, Фоллет, Маслоу;

- школа поведенческих наук (1950 – настоящее время) основана на применении психологии, социологии и других наук о человеческом поведении с целью максимального раскрытия потенциала каждого работника. Основные идеи данного направления в менеджменте нашли отражение в трудах Арджириса, Лайкерта, Мак-Грегира, Блейка. Центральная идея: эффективность достижения целей организации требует максимального использования человеческого потенциала на основе данных психологии и социологии;

- количественный подход (1950 – настоящее время) предполагает применение математических моделей и количественных методов управления с целью поддержки процесса принятия управленческих решений. Представители – Винер, Акофф, Берталанфи. Основная идея: оптимальные управленческие решения можно найти с помощью компьютеров на основе использования математических моделей ситуации.

Так сформировалась современная наука, применение принципов которой на практике приносят повышение эффективности производства.

Вопрос 3. Становление и развитие науки управления в России.

Управленческая деятельность в нашей стране имеет многовековую историю. В древнерусских летописях X века упоминается о купцах – жителях городов, занимающихся торговлей, и «гостях» – торговцах из заморских стран.

Монголо-татарское нашествие надолго задержало развитие страны. Но уже в XIII–XIV веках начали возрождаться русские города, вместе с ними – промысел и торговля, а также и купечество. К концу XVI века уже существовали три купеческие корпорации, имевшие выборных руководителей и пользовавшиеся определенными правами.

В 1653 году вводится первый в истории страны Торговый устав, устанавливающий единый торговый налог. Но этому уставу иностранные купцы облагались более высокими пошлинами, чем российские.

Правление Петра I дало мощный толчок экономическому развитию России, превращению ее в первоклассную мировую державу. Формируется единый всероссийский рынок, развиваются производительные силы, растет народное благосостояние. В Манифесте 16 апреля 1700 года Петр I провозглашает: «С самого вступления нашего на престол все старания и намерения наши клонились к тому, чтобы все подданные наши приходили в лучшее и благополучнейшее состояние». Петр твердой рукой проводит в жизнь главную идею самодержавия: «Государь никому на свете о своих делах ответу дать не должен». Это дало возможность установить строгий порядок, столь необходимый для управления огромной страной.

Но даже в те времена силовые, командно-административные методы управления были не единственными. Интересный материал поэтому вопросу содержит книга начальника олонецких и уральских горных заводов В. И. Геннина «Описание уральских и сибирских заводов». Вот что там говорится: «Управителю надлежит быть добруму, радетельному и трудолюбивому, трезвому, и который бы к своей безумной корысти не прилежал, и тщание б имел, и к делам был понятен, и содержал бы над мастерами добрую команду, чтобы оные в указанные часы всяк были при своем деле». Есть в упомянутой книге и другие, близкие нынешнему времени мысли: «Когда начальство вместо настоящих дел занимается одними рапортами о получении и исполнении указов, ответами и объяснениями – сие правление по существу и течению дел доказывает происходящий от него вред... Все остается в одних бумагах». И еще: «Надлежит смотреть, дабы по

должности всяк свое дело исправлял, как надлежит, радетельно, а не леностно. А понеже в инструкциях о должностях для краткости объявлено только о самых главнейших делах, как поступать и от чего предостерегаться, то кто сверх сих инструкций усмотрит к пользе заводского интереса, то в том ему... за благо принято будет».

Первые русские предприниматели-капиталисты выросли из купечества с началом развития капитализма в начале XVIII века. Значительная часть их стала владельцами фабрик и заводов. Государство оказывало этим предпринимателям существенную материальную поддержку, помогало организовывать производство. В этот период складываются торгово-промышленные династии Морозовых, Прохоровых, Рябушинских, Третьяковых и многие другие. Их предприятия, вплоть до Октябрьского переворота 1917 года, сохраняли, как правило, семейный характер.

Конец XIX и начало XX века были для России годами экономического роста. Особенно быстро развивалась промышленность и торговля. Торгово-промышленный оборот Европейской России составлял тогда около 10 миллиардов рублей. Чтобы представить себе масштабы этой цифры, отметим, что средний ежемесячный заработок основной массы трудового населения страны составлял тогда около 7 рублей на человека, учитель получал 20–25 рублей в месяц, килограмм хлеба стоил 3–5 копеек, за 1 копейку можно было купить порцию мороженого.

Только в Московской губернии действовало 53 тысячи предприятий. В стране быстрыми темпами развивались добывающая и обрабатывающая промышленность: горнозаводская, железноделательная, сахарная, текстильная. Правительством С. Ю. Витте была проведена денежная реформа. Россия быстро ликвидировала разрыв в развитии экономики по сравнению с развитыми странами Запада. Многие российские предприятия того времени завоевали себе славу лучших в мире.

Развитие предпринимательства в России имело ряд особенностей. В истории экономики отмечается, что на русской почве меньшее значение, чем в европейских странах, и особенно в США, придавалось личному богатству, не было принимавшего там уродливые формы культа денег, поклонения «золотому тельцу». Не отмечалось столь характерного для молодого бизнеса стремления нажиться нечестным путем, продать товар подороже во что бы то ни стало. Хорошим предпринимателем считался тот, кто умел наживать деньги за счет ускорения оборота товара, лучшего обслуживания покупателя. Для многих российских предпринимателей было свойственно отношение к своему делу не только как к источнику личного богатства, но как к важной миссии, возложенной на него Богом или судьбой, – подавляющее большинство предпринимателей России были глубоко верующими людьми.

В прямой связи с этими качествами находится и широчайшая благотворительная деятельность российских промышленников и купцов. Свидетельства тому существующие и поныне Морозовский и Щукинский музеи европейской живописи, Третьяковская галерея, Бахрушинский театральный музей, Художественный театр Станиславского и Немировича-Данченко, опера Зимины, другие замечательные явления культуры, созданные на деньги благотворителей-меценатов.

Вместе с тем следует иметь в виду, что самобытность российской экономики не мешала ей развиваться в русле мирового экономического процесса со всеми присущими ему атрибутами рынка. Уже в 1703 году в Санкт-Петербурге была организована первая в России биржа. К началу Первой мировой войны более ста бирж существовали уже во всех крупных городах страны. Быстро развивалась банковская деятельность. Заслуженной всемирной славой пользовалась Нижегородская ярмарка.

Российские предприниматели были для своего времени прекрасно образованы. Образцовыми учебными заведениями мирового класса считались в начале нашего века Петербургский политехнический институт с его экономическим факультетом, Московский, Киевский и Харьковский коммерческие институты. В стране успешно работало 250

средних коммерческих училищ (первое было открыто в Москве в 1773 году), в которых обучали десятки тысяч будущих предпринимателей и управляющих.

Вплоть до Октябрьской революции заслуженной всемирной славой пользовались хлопчатобумажные предприятия Морозовых, кожевенное и суконное производство Бахрушиных, промышленные предприятия Третьяковых, текстиль Прохоровых (знаменитая «Трехгорка»), машины и судостроение Путиловых, железные дороги Мамонтовых, химические заводы Ушаковых, гастрономия братьев Елисеевых и многое-многое другое.

Пять поколений семьи Морозовых внесли огромный вклад в развитие российской экономики, в промышленность, торговлю, культуру. Это были великие благотворители и меценаты. Основателем династии Морозовых считается Савва Васильевич, который, будучи еще крепостным крестьянином, в 1797 году создал ткацкое предприятие, на котором работал вместе с членами своей семьи. Производимые ими шелковые ткани пользовались большим спросом и высоко ценились на рынке. В 1820 году он выкупился из крепостной зависимости и со временем построил огромную ткацкую фабрику, которая наряду с шелком производила также шерстяные и хлопчатобумажные ткани. Купив участок земли в Средней Азии, Морозов создал там хлопковые плантации и предприятие по первичной переработке хлопка. В 1890 году на четырех фабриках, принадлежащих его потомкам, работало 39 тысяч рабочих, производивших товара на 35 миллионов рублей в год. Ткани Морозовых продавались не только в Европе, но и в Персии и даже в Китае.

Морозовы были капиталистами широкого государственного масштаба (что не мешало отдельным представителям фамилии сочувствовать и помогать материально русскому революционному движению). Представители этого семейства были организаторами и участвовали в работе первых русских акционерных компаний, банков, учебных заведений.

Основателем дела Найденовых был красильный мастер Егор Иванович. В 1816 году он создал собственное предприятие – фабрику по производству женских шалей. Но представители этого семейства прославились не столько собственной хозяйственной деятельностью (им принадлежали фабрики и жилые дома в Москве), сколько огромной работой по организации предпринимательства в России. Николай Александрович Найденов был лидером московской буржуазии. С 1871 года он – председатель Московского торгового банка и один из его учредителей, в 1877–1905 годах – председатель Московского биржевого комитета. Он также был и руководителем Совета торговли и мануфактур. Велика его роль в налаживании и содержании в порядке московского городского хозяйства, в благотворительной деятельности, во многих других благих делах.

Купеческий род Третьяковых ведет свою историю с 1646 года, когда в городе Малоярославце его представителями было открыто первое дело. Но по-настоящему прославили эту семью братья Павел и Сергей – основатели знаменитой на весь мир Третьяковской галереи. Свой капитал они заработали в торговле и промышленности, связанной с льняным производством. Костромская льняная мануфактура поставляла изделия из этого «русского хлопка» (так называли лен за рубежом) во многие страны.

Создание картинной галереи потребовало от Третьяковых около двух миллионов рублей – огромных по тем временам денег. Роль Павла Третьякова, однако, не исчерпывалась одной благотворительностью. Он был подлинным знатоком, тонким ценителем живописи, одним из первых в России предпринимателей и менеджеров в сфере культуры.

Особое место в истории российского (так же как и мирового) менеджмента занимает появление и развитие идей и практика политического и социального управления.

Еще в допетровскую эпоху были проведены весьма серьезные управленческие реформы, связанные с именем крупного государственного чиновника Афанасия

Лаврентьевича Ордын-Нащекина (1605– 1680). Суть этих реформ, своим острением направленных против боярского местничества, можно коротко свести к следующему:

- развитие самоуправления городов;
- создание целостного народного хозяйства в масштабах всей страны и усиление в этой связи роли государства;
- развитие торговли и средств ее экономического регулирования (налоги, пошлины);
- финансовая политика, направленная на привлечение в страну золота и серебра (треть продаж за рубеж – только с оплатой благородными металлами);
- контроль за качеством ввозимых иностранных товаров;
- соблюдение этических норм в торговле («Во весь свет огласив, отослать с бесчестьем с ярмарки, чтобы впредь таких худых не ввозили и добротным товарам цен не портили»).

Все эти меры за триста с лишним лет ничуть не устарели. Особенno насыщенной управленческими преобразованиями была эпоха великого реформатора России Петра (1672–1725). С его именем связаны следующие фундаментальные преобразования:

- изменение летосчисления, облегчившее внешнеэкономическую деятельность;
- создание качественно нового государственного аппарата – по европейскому образцу;
- изменение внешнего облика населения (новая мода на одежду, бритье бороды) с целью сделать его как можно более близким к принятому в цивилизованных странах того времени;
- абсолютизация царской власти – главного двигателя петровских реформ;
- отделение гражданской службы от военной;
- введение единого табеля о рангах;
- создание крупной промышленности;
- усиление роли дворянства – социальной опоры царской власти;
- в финансовой сфере – требование сбалансированного бюджета по приходу и расходу;
- усиление государственного вмешательства в экономику;
- проведение налоговой реформы по принципу «без тягости народа»;
- решительная борьба со взяточничеством (Петру I принадлежит такой впечатляющий критерий размера наказания за взятку: «Если на сумму взятки можно купить веревку – повесить»);
- глубокая реформа образования.

Выдающимся продолжателем дела Петра I и его управленческих усилий явилась Екатерина (1729–1796). Ее усилия были направлены на укрепление крепостнического, т. е. феодального, строя. Но вместе с тем реформы Екатерины II продолжали закладывать в России основы товарного, капиталистического производства и соответствующего ему рыночного хозяйства. При Екатерине II впервые в России были выпущены бумажные деньги – ассигнации. В стране возникло 50 губерний, разделенных каждая на 10–12 уездов. Появились губернаторы. Екатерина II учредила Вольное экономическое общество к поощрению в России земледелия и домостроительства, которым стала лично руководить. Она неоднократно высказывалась о необходимости воплощения в России идей европейских просветителей, в том числе о целесообразности ликвидации крепостничества. Большое внимание уделялось развитию передовой для того времени промышленности и сельского хозяйства.

Одним из ярких выразителей екатерининских планов преобразования страны был великий русский ученый-просветитель Михаил Васильевич Ломоносов (1711–1765). Главной задачей, считал М. В. Ломоносов, должно быть «благополучие, слава и цветущее состояние» страны, забота о ее экономической и политической независимости. С именем М. В. Ломоносова связан научный подход к развитию производительных сил России, ее экономики и политики. Вот краткий перечень тех проблем, решение которых ученый считал первостепенным:

- о размножении и сохранении российского народа;
- об истреблении праздности;

- об исправлении нравов и о большом народопросвещении;
- об исправлении земледелия;
- об исправлении и размножении ремесленных дел и художеств;
- о лучших пользах купечества;
- о лучшей государственной экономии;
- о сохранении военного искусства во время долговременного мира.

Все эти проблемы остаются актуальными и сегодня.

Незаслуженно забытыми в истории управленческой мысли России оказались прогрессивные идеи, связанные с именем внука Екатерины II царя Александра (1777–1825) и его соратников, в первую очередь М. М. Сперанского.

В начале своего царствования Александр I создал Негласный комитет, состоявший из его близких друзей. В задачу комитета входили разработка и проведение в жизнь необходимых реформ. Одним из заметных мероприятий Негласного комитета стало учреждение министерств.

Главной идеей Александра I была необходимость упорядочивания управления страной на всех уровнях исходя из единой правовой базы. Разработка проекта реформ была возложена на крупного чиновника Михаила Михайловича Сперанского

М. М. Сперанский разработал план государственных преобразований, названный им «Введение к уложению государственных законов». Главным двигателем хозяйственного развития страны М. М. Сперанский считал экономически независимое сословие, действующее в своих интересах. Причем гарантией независимости этого сословия реформатор объявлял частную собственность. Это явно капиталистическая идея. Роль государства мыслилась в создании условий, благоприятствующих появлению и становлению частных собственников, в создании и реализации соответствующей правовой базы, в соответствующем «народном воспитании».

М. М. Сперанскому принадлежит идея создания специального закрытого учебного заведения для подготовки высшего звена государственного управления – знаменитого пушкинского лицея и целой системы подобных учреждений.

М. М. Сперанский подготовил указ, по которому главным критерием при продвижении чиновника по служебной лестнице становилась не выслуга лет, а «действительные заслуги и отличные познания». Предусматривалось обязательное образование для чиновников и их периодическое аттестование. Следуя идее французского просветителя Шарля Монтескье, М. М. Сперанский предложил создать три ветви власти: законодательную (Государственная дума), исполнительную (министерства) и судебную (Сенат).

Прямыми продолжением преобразований Александра I явилась великая крестьянская реформа, подготовленная и проведенная царем Александром II. Осуществлению реформы способствовало сочетание целого ряда разнородных обстоятельств:

- осознанная различными слоями общества отсталость России и неизбежность преобразований;
- сокрушительное поражение в Крымской войне и ухудшение положения России в мире;
- огромный дефицит государственного бюджета;
- затянувшийся кризис крепостнической системы (восстание декабристов, крестьянские бунты и т. п.).

Историческое значение имело введение в России органов всесословного самоуправления – земства, которое оказалось весьма жизнеспособным. Общепризнанными являются успехи земства в области народного образования, здравоохранения, кредитных отношений, в налаживании статистических исследований.

Основополагающие идеи преобразования Российского государства и его системы управления в эпоху становления в России капиталистического рыночного хозяйства в начале XX века связаны с именами С. Ю. Витте и П. А. Столыпина.

Развитие предпринимательства и менеджмента в России было беспощадно и надолго прервано революцией 1917 года и последующими экономическими экспериментами, получившими название «строительство социализма в одной, отдельно взятой, стране», а также созданием соответствующего «планового хозяйства». В экономике это означало ликвидацию частной собственности и неразрывно связанного с ней предпринимательства. Переход к централизованному планированию (Госплан планировал из Москвы около 24 миллионов наименований товаров) исключал частную коммерческую инициативу, отстранял от самостоятельной экономической деятельности миллионы людей, умеющих и желающих рационально хозяйствовать с пользой для себя и общества. Главным и практически единственным собственником в стране становилось государство, что фактически означало безраздельное господство партийно-чиновниччьего аппарата. Сформировалась низкоэффективная, базирующаяся на внеэкономическом принуждении и подавлении тоталитарная, командно-административная система.

Известный русский ученый, писатель, революционер Александр Александрович Богданов (1873–1928) заложил основы важнейшей составной части менеджмента – общей теории систем. В годы Первой мировой войны он написал книгу «Всеобщая организационная наука», в которой на основе общей теории описывалось строение и выводились закономерности организационных систем различной природы – живой и мертвый, в работе стихийных сил и в сознательной деятельности людей. Свою теорию Богданов назвал организационной наукой, тектологией,

Богданов предположил, что в организационных процессах разного рода (в природе, обществе, технике) есть много общего. А раз так, то могут быть выделены принципы, открыты законы,ственные любым организационным процессам и связанным с ними процессам управления в разных сферах. Ему принадлежит, например, мысль о том, что сложная система обладает некоторыми свойствами, которых нет у ее частей, взятых порознь, т. е. целое не сводимо к частному (так называемый «закон эмерджентности»).

Богдановыми введены и обоснованы понятия «управляющая и управляемая системы», «обратная связь» и другие, без которых немыслима современная наука управления. В своих работах Богданов предвосхитил многие идеи современной общей теории систем, разработанные впоследствии одним из ее признанных авторов – Людвигом Берталанфи (1901–1972).

Алексей Капитонович Гастев (1882–1941) был одним из наиболее заметных специалистов по управлению социалистическими предприятиями. Ему принадлежит популярная в 20-е годы идея «узкой базы».

Смысл ее в том, что узким местом, с «расшивки» которого надо начинать совершенствование производства, является организация труда отдельного человека – от директора до рядового рабочего. Гастев не увлекался высокой теорией. В духе своего времени он был весьма конкретен: управление производством делилось им на два вида – управление вещами и управление людьми. Гастев находил в этих видах много общего. «Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка». Несмотря на упрощение, даже очевидную сегодня вульгаризацию, подобные представления содержат рациональное зерно: труд любого работника может быть легко разложен на ряд операций, функций, которым можно обучить и которыми можно управлять. Вот эти функции, составляющие непрерывный ряд и одинаковые, по мнению Гастева, и для рабочего, и для директора: расчет – установка – контроль – учет – расчет.

Гастев предложил следующие мудрые правила повышения производительности труда, полезные на каждом рабочем месте, не исключая и места менеджера.

1. Сначала продумай свою работу досконально.

2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.
3. Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь.
4. Инструмент располагай в строгом порядке.
5. При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за всей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора.
6. Не берись за работу круто, входи в работу исподволь.
7. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй вполсилы, а потом уж берись вовсю.
8. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи.
9. Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы.
10. Не надо отрываться в работе для другого дела – работай ровно.
11. Работа приступами, сгоряча портит и работу, и твой характер.
12. Если работа не идет – не волноваться; надо сделать перерыв, успокоиться – и снова за работу.
13. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облюбовать его – и снова за работу.
14. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, хвалиться, лучше потерпи.
15. В случае полной неудачи легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начни работу.
16. Кончил работу – прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти.

Значительный вклад в развитие менеджмента в нашей стране внес Платон Михайлович Керженцев (1881–1940). В отличие от Л. К. Гастева, его интересовали вопросы организации производства, руководства трудовым коллективом, управления людьми. Керженцев исходил из того, что в организации деятельности людей в различных областях, в том числе и на производстве, существует много общего. На этой основе им был выделен и раскрыт ряд общеорганизационных признаков, таких, как выработка плана, руководство организацией его выполнения, учет, контроль, четкое распределение задач, прав, обязанностей и ответственности внутри организации. Керженцев считал эти признаки универсальными для любой отрасли деятельности: в народном хозяйстве, в армии, в партии, в других общественных организациях, в повседневной жизни. Задачу научной организации труда он видел в получении максимального трудового эффекта при наибольшей возможной экономии человеческой энергии и материальных средств. Этот принцип, названный Керженцевым «принципом экономии», сегодня широко используется для предпринимательской деятельности, является краеугольным камнем менеджмента. В работах Керженцева рассмотрен также ряд основополагающих проблем управления, в том числе вопросы организации (типа и формы), построения организационных планов, подбора и использования работников, ответственности, дисциплины, системы подчинения, учета и контроля. Им неоднократно подчеркивалась необходимость использования для успешного управления предприятиями передового опыта, зарубежной практики.

Не потеряли своего значения и поныне принципы управления, разработанные и реализованные на практике одним из руководителей нашей промышленности с 1964 по 1974 год – Георгием Андреевичем Кулагиным. Его принципы касаются главным образом вопросов организации управления предприятием.

Лекция № 3. Тема: «Функции теории управления»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Сущность и взаимодействие функций управления.
2. Характеристика основных функций управления.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Сущность и взаимодействие функций управления.

Функция управления - это вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления.

Любое предприятие для поддержания своего существования, реализации корпоративных целей выполняет различные виды деятельности, называемые функциями. Впервые основные виды управленческой деятельности описал и формализовал А. Файоль. Он утверждал, что управлять - это значит планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. Выделение функций менеджмента происходит в результате разделения и специализации труда в сфере управления. Применяются различные классификации функций управления.

Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.

Процесс менеджмента отражает рекомендованную последовательность выполнения функций, точнее последовательность начала действий по выполнению функций, так как осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций.

Этот цикл управления является универсальным по отношению к объекту управления, которым является не только организация в целом, но и отдельные подразделения, функции, методы.

Например, функция организации деятельности включает в себя построение структуры, распределение заданий, функций, полномочий и ответственности среди подразделений (положение о подразделениях) и исполнителей (должностные инструкции). Эта деятельность должна иметь четкий целевой ориентир, например, повышение гибкости и адаптивности организационной структуры. После чего разрабатывается план организационных изменений, распределяются обязанности, при этом должна быть продумана система мотивации и контроля, позволяющие минимизировать сопротивление персонала процессу изменений и, в итоге, достичь поставленных целей, т. е. создать организационную структуру, позволяющую гибко и адекватно реагировать на изменение потребностей рынка.

Качество выполнения предыдущего этапа - необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функций). В этом выражается взаимозависимость функций.

Связующими процессами являются процесс коммуникаций и принятия решений. В последнее время в состав связующих процессов все чаще ученые относят и процесс целеполагания, так как установление целей функционирования является необходимым условием начала любой деятельности.

Процесс коммуникаций - это процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Благодаря коммуникациям руководители (аппарат управления) получают информацию, необходимую для принятия решений, и доводят принятые решения до работников предприятия. Если коммуникации на предприятии налажены плохо, решения могут быть ошибочными.

В процессе выполнения функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений:

- при планировании: постановка целей, определение необходимых ресурсов, выбор способов достижения целей и задач;

- при осуществлении функции организации: структура производства, структура управления, организация производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства, организация труда рабочих и специалистов.

Процесс мотивации включает установление и оценку неудовлетворенных потребностей, формирование целей удовлетворения потребностей, определение стимулирующих воздействий (мер).

Функция координации предполагает принятие решений по способам согласования деятельности различных структурных звеньев, применению технических средств связи.

Функция контроля связана с принятием решений о том, что, когда и как контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как анализировать полученную информацию, а также решения по осуществлению корректирующих действий.

Процесс целеполагания – это процесс по установлению иерархии целей и согласования их с параметрами внешней и внутренней среды.

Функции управления и установление объема работ по каждой функции являются основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов. Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления:

- прогнозирование и планирование;
- организация работы;
- мотивация;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сферам деятельности, называются конкретными. В теории управления выделяют их типовой состав:

- перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;
- организация работ по стандартизации;
- учет и отчетность;
- экономический анализ;
- техническая подготовка производства;
- организация производства;
- управление технологическими процессами;
- оперативное управление производством;
- метрологическое обеспечение;
- технологический контроль и испытания;
- сбыт продукции;
- организация работы с кадрами;
- организация труда и заработной платы;
- материально-техническое снабжение;
- капитальное строительство;
- финансовая деятельность.

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности:

1. общее управление предприятия состоит в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учете и анализе результатов деятельности;

2. финансовое управление основано на управлении всеми денежными потоками, происходящими в организации. Финансовое управление предприятием включает:

- приобретение финансовых средств;
- использование финансовых средств;
- управление ликвидностью;
- структурирование капитала и имущества;
- управление платежными средствами и проведение платежного оборота;
- финансовое планирование и финансовый контроль.

3. производство. При управлении производством решаются задачи экономики производства (издержки, цены) и планирования производства продукции. К задачам планирования производства относят:

- выбор технологического процесса;
- планирование программы производства;

- планирование последовательности производства (оперативное планирование);
- формирование производственных систем (систем оборудования);
- содержание и эксплуатация оборудования;
- организация материально-технического снабжения.

4. НИОКР. При управлении НИОКР (инновациями) реализуются следующие конкретные функции управления:

- организация инновационного процесса;
- выбор и реализация стратегии НИОКР;
- оптимальное распределение ресурсов на НИОКР;
- внедрение результатов НИОКР;
- защита результатов НИОКР.

5. маркетинг. Реализация функций в области маркетинга включает:

- организацию сбора и обработки маркетинговой информации;
- выбор целевых рынков и их сегментирование;
- применение маркетинговых решений по продукту;
- выбор и взаимодействие с каналами товародвижения;
- продвижение товара;
- выбор и реализация ценовой политики;
- планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.

Конкретные функции управления фирмой можно рассматривать как системные компоненты ее менеджмента.

Таким образом, динамизм функций выражается в необходимости их подстройки на все возрастающие изменения во внешней среде. Для этого требуется освоение существующих методов и способов выполнения функций, использование нестандартных решений, творческого подхода к решению проблем.

Вопрос 2. Характеристика основных функций управления.

Планирование - это вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения. Результатом процесса планирования является система планов, включающая корпоративные, функциональные планы, планы работников.

Планирование - это разработка плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством.

В широком смысле слова планирование – это деятельность по выработке и принятию управленческого решения.

План как система взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата, предусматривает следующее:

- цели и задачи. На современном этапе экономического развития осуществляется стратегия рыночной экономики, высшая цель которой – неуклонный подъем материального и культурного уровня жизни народа, создание лучших условий для всестороннего развития личности на основе дальнейшего повышения эффективности всего общественного производства.

- пути и средства. Для достижения поставленных целей выбираются методы совокупности взаимосвязанных действий.

- ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач. Цели и задачи, поставленные в плане, должны увязываться с материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами.

- пропорции. Поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства – важнейшее условие его эффективности.

- организация выполнения плана и контроль. Устанавливается связь плановой работы с конечной целью производства, удовлетворением потребностей общества.

Существует три основных типа планирования:

1. стратегическое планирование (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

2. тактическое планирование (средний уровень) – это определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. В основе стратегического планирования лежат идеи, которые были рождены при стратегическом планировании.

3. оперативное планирование (низший уровень) – это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Эффективность планирования зависит от того, какими принципами руководствуются при составлении планов.

1. Полнота планирования – учитываются все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

2. Точность планирования – использование современных методов и средств для обеспечения точности прогнозов.

3. Ясность планирования – формулировки планов должны быть доступны всем членам организации.

4. Непрерывность планирования – планирование это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

5. Экономичность планирования – расходы на планирование должны соизмеряться с выгодой от планирования.

Планирование как часть работы менеджера применяется не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы.

Выделяют восемь этапов в процессе планирования:

Этап 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это – самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Этап 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Этап 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на первом этапе задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости. Контроль как функцию менеджмента обсудим в одном из дальнейших разделов настоящей главы.

Организация - это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности.

Под организацией понимается процесс:

- определения рациональных форм разделения труда;
- распределения работы среди работников, групп работников и подразделений;
- разработки структуры органов управления;
- регламентация функций, подфункций, работ, операций;
- установления прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;
- подбора и расстановки кадров.

Функцию организации можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как процесс создания системы, во-вторых, как процесс ее совершенствования, упорядочения.

Организация работ – это функция, которую должны осуществлять все руководители независимо от ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. При этом задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать такую организационную структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, позволяет ей эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия своих сотрудников.

Структура не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

Организация управления основывается на ряде основных принципов:

- принцип разделения труда. Все виды деятельности предприятия должны быть так определены и сгруппированы, чтобы максимально способствовать достижению поставленных задач. Важно, чтобы сгруппированные виды деятельности соответствовали способностям и побуждениям сотрудников, которые будут их выполнять.

Для преодоления отрицательных последствий узкой специализации труда, необходимо расширение зоны труда, ротация (чередование) работ и привлечение сотрудников к принятию касающихся их решений (стратегия участия).

- скалярный принцип. Относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации. Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью в организации. Чем отчетливее линия должностной связи высшего управляющего с каждым из подчиненных, тем эффективней процесс принятия решения и коммуникации.

- принцип диапазона управления. Для каждой управленческой должности существует предельное число сотрудников, которыми в состоянии эффективно руководить один человек.

Еще одной важной характеристикой организации управления является уровень централизации (децентрализации) полномочий (власти).

Централизация – концентрация прав на принятие решения на высшем уровне управления организацией. Децентрализация – передача прав низшим уровням управления.

Мотивация - это вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности, имеющая определенную целевую направленность.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Мотивация как функция управления - это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает работников действовать так, как было ранее запланировано и организовано, поскольку успех организации в определенной мере зависит

от того, насколько эффективно действуют участники производственного процесса. Таким образом, мотивацию в организации можно трактовать как побуждение членов организации к действию. При этом мотивация представляет собой, с одной стороны, побуждение, навязанное индивидам извне, а с другой - это самопобуждение.

Теории мотивации основаны на определении потребностей человека и их структуры.

Потребность – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

К числу таких теорий относят теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

Теория А. Маслоу:

1. Потребности делятся на первичные (физиологические, безопасности и защищенности) и вторичные (социальные, уважение, самовыражение).

2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность.

3. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Д. МакКлелланда:

1. Три потребности, мотивирующие человека - это потребность власти, успеха и принадлежности.

2. В настоящее время важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Теория Герцберга:

1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.

2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.

3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.

4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность проблемы.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен: во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника;

во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников;

в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе, чего от него ждут.

Система стимулирования – это совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

Процесс стимулирования деятельности члена организации - это такое воздействие на его поведение, которое включает в свою сферу все потребности, интересы, цели, стремления, мотивы. Следовательно, основу стимулирования составляет взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности члена организации. Стимулирование реализуется через создание условий, изменяющих трудовую ситуацию, чтобы у работника возникало желание, стремление к эффективной деятельности. Однако для успешного стимулирования необходимо знать внутренние мотивы, которые можно приобрести, только изучая социологию и психологию личности.

Стимулы делятся на материальные и нематериальные.

Материальные, в свою очередь, делятся на денежные (заработка, доплаты, надбавки, ссуды и льготные кредиты) и не денежные, состоящие из социальных (мед.

обслуживание, страхование, путевки, питание, подарки и т.п.) и функциональных (улучшение организации труда, улучшение условий труда).

Нематериальные стимулы состоят из социально-психологических (общественное признание, похвала, поддержка и одобрение), творческих (повышение квалификации, стажировки и командировки) и стимулов свободного времени (гибкий график работы, доп. отпуск).

Контроль - это вид управленческой деятельности по обеспечению достижения организацией своих целей.

Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Существует три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов - точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
- измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;
- подготовка необходимых корректирующих действий.

Выделяют следующие виды контроля:

1. предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления - реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);

2. текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;

3. заключительный контроль. Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

Технология контроля осуществляется по следующей схеме:

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
- определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

В самом общем виде контроль можно представить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации для предотвращения кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать ошибки, сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они возникнут на пути достижения цели. Вместе с тем контроль позволяет определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.

Координация – функция процесса управления, обеспечивающая, во-первых, его бесперебойность и непрерывность, и, во-вторых, взаимосвязь всех функций.

Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей и обмена информацией между ними.

Сущность функции координации заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержания и совершенствования установленного режима работы производственного механизма.

При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления и упорядочением системы производства в случае отклонения от заданных параметров.

Цель координации – установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов, устранение помех и отклонений от заданного режима работы. [6]

Таким образом, на менеджере лежит обязанность контроля за выполнением принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Семинарское занятие №1 (2 часа).

Тема: Сущность и содержание теории управления

3.1.1 Вопросы к занятию:

1. Предмет, сущность и содержание теории управления
2. Основные понятия и категории науки управления.
3. Необходимость и сущность управления.
4. Предмет, метод, цели и функции теории управления.
5. Сущность и необходимость науки управления.
6. Тенденции развития современного менеджмента.
7. Содержание управленческой деятельности менеджера.

3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: ознакомление с основными терминами темы занятия

Задачи: расширение знаний студентов по дисциплине; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.2 Семинарское занятие №2 (2 часа).

Тема: Эволюция управленческой мысли

3.2.1 Вопросы к занятию:

1. Модели управления как форма эволюции управленческой мысли.
2. Управленческие революции, повлиявшие на становление управленческой мысли.
3. Школы научного управления и их представители.
4. Вклад Ф. Тейлора, А. Файля, М. Вебера, Э. Мэйо, Г.Форда в развитие менеджмента.
5. Условия формирования российской модели управления.
6. Зарубежные модели управления (американская, немецкая, японская, шведская, французская).
7. Проблема выбора модели управления.

3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения системы управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами

достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.3 Семинарское занятие №3 (2 часа).

Тема: **Функции теории управления**

3.4.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность и взаимодействие функций управления.
2. Характеристика основных функций управления.
- 2.1. Функция планирование в управлении.
- 2.2. Организация как функция управления.
- 2.3. Функция мотивации труда.
- 2.4. Контроль как одна из функций управления персоналом и предприятием.
- 2.5. Функция координации.

3.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения технологий управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: комментированное чтение и анализ документов (литературы); решение задач на самостоятельность мышления;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.