Е. П. Михалева

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ СПО

2-е издание, переработанное и дополненное

Рекомендовано Учебно–методическим отделом среднего профессионального образования в качестве учебного пособия для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования

Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru

Москва ▪ Юрайт ▪ 2016

УДК 33(075.32)
ББК 65.290-2я723
М69

***Автор*:**

Михалева Елена Петровна — доцент, кандидат технических наук, доцент кафедры финансов и менеджмента факультета экономики и менеджмента Тульского государственного университета.

Михалева, Е. П.

М69 Менеджмент : учеб. пособие для СПО / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 191 с. — Серия : Профессиональное образование.

ISBN 978-5-9916-5662-7

В настоящем издании изложены теоретические основы по курсу «Менеджмент». Учебный материал четко систематизирован, отражает как традиционные, так и современные подходы к изучению предмета, написан в доступной для понимания форме.

Данное пособие – хорошая база для изучения курса и подготовки к текущей и итоговой аттестации по дисциплине.

Для обучающихся по программам среднего профессионального образования.

УДК 33(075.32)
ББК 65.290-2я723

© Михалева Е. П., 2003
© Михалева Е. П., 2009,
с изменениями
© ООО «Издательство Юрайт», 2016

ISBN 978-5-9916-5662-7

Содержание

Предисловие **5**

Тема 1. Возникновение современного менеджмента **6**
1.1. Истоки современного менеджмента 6
1.2.Смена парадигмы управления в России 8
1.3.Современные концепции управления 13
Ситуации для обсуждения 14

Тема 2. Методологические аспекты менеджмента **15**
2.1. Сущность и необходимость менеджмента 15
2.2. Развитие теории и практики менеджмента 17
2.3.Научные школы менеджмента 27
2.4. Сравнительный анализ моделей менеджмента 29
2.5. Составляющие понятия «менеджмент» 30
2.6. Цели и задачи менеджмента 32
2.7. Деятельность менеджера и его задачи 33
2.8. Характерные черты эффективного менеджмента 36
Ситуации для обсуждения 38

Тема 3. Принципы и функции менеджмента **39**
3.1. Законы менеджмента 39
3.2. Принципы менеджмента 42
3.3. Функции менеджмента 43
3.4. Содержание общих функций менеджмента 44
3.4.1. Планирование 45
3.4.2. Организация 49
3.4.3. Регулирование 51
3.4.4. Координация 52
3.4.5. Мотивация 53
3.4.6. Руководство 54
3.4.7. Контроль 56
3.4.8. Контроллинг 60
3.4.9. Обеспечение корпоративности 61
Ситуации для обсуждения 62

Тема 4. Методы менеджмента **63**
4.1. Сущность методов менеджмента, их характеристика 63
4.2. Экономические методы менеджмента 64
4.2.1. Коммерческий расчет 65
4.2.2. Цены и ценообразование 66
4.2.3. Финансирование 67
4.2.4. Кредитование 67
4.2.5. Налоговая система 67
4.2.6. Кредитование 68
4.2.7. Маркетинг 68
4.3. Административно-правовые методы менеджмента 69
4.4. Социально-психологические методы менеджмента 74
Ситуации для обсуждения 78

Тема 5. Организационные формы управления предприятием в рыночной экономике **79**
5.1. Система менеджмента на предприятии как социально-управляемая система 79

5.2. Понятие организационной структуры управления, ее элементы, принципы проектирования, базовые модели организаций 85
5.3. Типы организационных структур, их характеристика 88
5.4. Тенденции в системе организации и управления производством в современных условиях 96
Ситуации для обсуждения 99

Тема 6. Технология принятия решений в менеджменте 100
6.1. Сущность управленческих решений, их характеристика 100
6.2. Виды управленческих решений 102
6.3. Требования, предъявляемые к управленческому решению 104
6.4. Информационное обеспечение управленческих решений 106
Ситуации для обсуждения 113

Тема 7. Управление трудом 114
7.1. Эволюция теории управления трудом 114
7.2. Влияние теорий управления на природу человека 118
7.3. Теории мотивации в менеджменте 122
7.4. Человек и организация 128
Ситуации для обсуждения 131

Тема 8. Менеджмент и производственный потенциал предприятия 132
8.1. Потенциал предприятия 132
8.2. Управление конкурентоспособностью 133
8.3. Менеджмент в инновационной стратегии предприятия 136
8.4. Управление производительностью 139
8.5. Менеджмент и показатели хозяйственной деятельности предприятия 140
Ситуации для обсуждения 142

Тема 9. Кадры управления. Стиль управления 143
9.1. Правила эффективного менеджмента 143
9.2. Стиль руководства 149
9.3. Правила хорошего менеджера. «Решетка» Р. Блейка 151
9.4. Управление конфликтами 152
9.5. Менеджер и стресс 155
9.6. Деловая карьера и ее организация 157
Ситуации для обсуждения 157

Тема 10. Элементы функционального менеджмента 159
10.1. Элементы стратегического менеджмента 159
10.2. Управление рисками 163
10.3. Работа менеджеров в кризисной ситуации 167
10.4. Элементы этики делового общения 167
10.5. Элементы инновационного менеджмента 169
10.6. Элементы производственного менеджмента 170
10.7. Элементы финансового менеджмента 172
10.8. Элементы корпоративного управления 173
Ситуации для обсуждения 179

Заключение 180

Словарь терминов 181

Литература 188

Предисловие

В современных условиях приоритетным направлением перестройки экономики страны является выработка основных теоретических и методологических позиций по применению менеджмента в российской практике. Особенно важна эта задача на уровне предприятий, имеющих сегодня право на хозяйственную самостоятельность и распоряжение результатами труда, например в распределении прибыли, определении материальных финансовых и трудовых ресурсов, решающих вопросы реструктуризации в условиях нестабильной экономики.

Проблемы повышения эффективности развития предприятия во многом определяются организованностью его системы управления, которая в свою очередь зависит от четкой структуры, деятельности всех элементов для достижения поставленных целей. А все это и есть составляющие понятия «менеджмент», без знания принципов и методов которого невозможно сегодня управлять ни на каком уровне иерархической лестницы. Вот почему в преподавании экономических дисциплин менеджмент все более выдвигается на первый план.

Цель данного учебного пособия — оказание помощи студентам в организации самостоятельного изучения курса «Менеджмент». В нем рассмотрены важнейшие вопросы современной теории и практики менеджмента в соответствии с рабочей программой для обучения по экономическим специальностям.

Пособие может быть использовано также слушателями учебных центров переподготовки специалистов, институтов повышения квалификации. Представленный в форме менеджмент-конспекта материал может быть полезен и в практической деятельности руководителям российских предприятий.

Тема 1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Знание — орудие, а не цель.
Л. Н. Толстой

1.1. Истоки современного менеджмента

Управление, прежде чем оно оформилось в систематизированную научную дисциплину и профессию, прошло многовековой путь и признано самостоятельной областью деятельности человека только лишь в XX в. (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Истоки возникновения современного менеджмента

Стадии	Содержание методов управления	Характеристика
Пионерская, 1820—1990 гг.	Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет лично, не нанимая менеджеров, все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает необходимость систематизации опыта управления
Организационная, начало XX в.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникновение научной организации управления. Отказ от традиционных методов. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдение, нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с персоналом
Интеграционная, начиная с 1930-х гг.	Поведенческие подходы к организации управления	Стремительное развитие техники, рост значения человека

В условиях индивидуальной (или семейной) организации производства управление осуществлялось традиционными унаследованными приемами, неизменными на протяжении многих поколений. При принятии управленческих решений преобладала интуиция.

Возникновение и объективная необходимость управления как самостоятельного вида деятельности обусловлена общественным разделением труда, развитием кооперации и увеличением масштабов производства (рис. 1.1).

Первые работы, в которых сделана попытка научного обобщения накопленного опыта, были ответом на потребности развития в условиях промышленной революции.

Эволюция управления как научная дисциплина не представляла собой серии последовательных шагов вперед. Успехи в теории и практике управления всегда зависели от успехов в смежных областях, таких как инженерные науки, математика, психология, социология.

В развитии управленческой мысли и подходов к управлению все больше начинает преобладать интерес к бизнесу, осознание необходимости глубже постичь влияние внешних факторов на организационные структуры.

Методы и формы менеджмента постоянно изменяются и совершенствуются в соответствии с фазами промышленного развития (табл. 1.2).

Методы и формы менеджмента становятся все более связанными с проблематикой продвижения товара на рынок. Усиливается стратегическая ориентация менеджмента. В конкурентной борьбе выигрывает тот, кто раньше других отреагирует на изменение потребностей рынка.

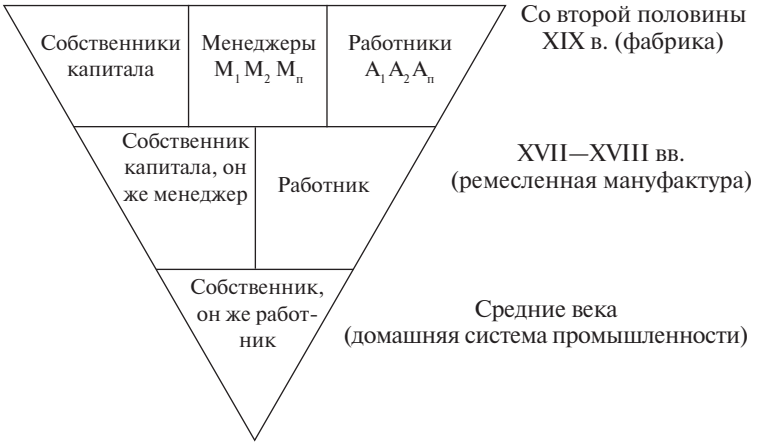


Рис. 1.1. **Рост масштабов производства**

Таблица 1.2

Фазы промышленного развития

Фаза массового производства (начало XX в. до 30-х гг.)	Фаза массового сбыта (30—60-е гг.)	Постиндустриальная фаза с середины 60-х гг.
Выпуск стандартной продукции; рынок неограничен; низкая себестоимость; все внимание внутрь фирмы	Выпуск дифференцированной продукции; рост конкуренции; развитие маркетинга; внимание на имидж фирмы	Жесткая конкуренция; быстрое устаревание основного капитала; интернационализация предпринимательства; решение стратегических задач

1.2. Смена парадигмы управления в России

За последние годы ситуация в России существенно изменилась. Административную систему управления сменила рыночная система; процессы демократизации принесли гражданам права и свободы; приобщение к технологической, электронной и информационной революциям полностью изменило российский образ жизни.

Основные изменения в России включают переход к рынку и демократии, распад СССР. В результате перехода к рынку российские предприятия получили свободные цены, право выбора поставщиков и потребителей, перспективу выхода на международные рынки. Вместе с тем ужесточилась конкуренция, на отечественном рынке появились зарубежные производители.

Отпущенные цены, свобода выбора поставщиков и производителей совместно с внешнеэкономической либерализацией и неконкурентоспособностью отечественной продукции, а также ряд других факторов привели к экономическому кризису и стагфляции.

Однако кризис в России имеет структурный характер и требует в дополнение к макроэкономическим антикризисных мер структурного характера. Отсутствие последних в сочетании с жесткой фискальной политикой привело к нехватке денег в реальном секторе экономики и, соответственно, к недостатку у предприятий оборотного капитала, взаимным неплатежам. Предприятия были вынуждены прибегнуть к бартерным обменам и построению бартерных цепочек. Деньги перестали быть существенным средством товарооборота.

Приход иностранных участников принес как новые возможности, так и новые проблемы. Основными возможностями являют-

ся привлечение иностранных инвестиций и приобретение технологического и управленческого опыта. Основной проблемой является неконкурентоспособность отечественной продукции вследствие технологического и управленческого отставания.

Демократические преобразования принесли не только свободу слова и базу для создания правового государства, но и необходимость исполнения федерального и местных бюджетов. Их хронические дефициты вызвали в конечном счете повышение налогового бремени, удушающего экономику. Возникли бартерные цепочки, взаимные задолженности, многомесячные невыплаты заработной платы.

Переход к рыночным условиям сопровождается формированием рынка труда, повышением социальной ответственности предприятий, большой ориентацией на правовое государство.

В результате перемен, произошедших за последние годы, российские предприятия получили не только новые возможности, но и многочисленные трудности, имеющие в основном внутренний характер и связанные с необходимостью реформирования организации.

Основные цели реформирования организации:

→ обеспечение соблюдения законодательства, требований всех видов права (административного, налогового, трудового, гражданского, конкурентного, экологического, международного и др.);

→ разработка системы менеджмента, максимально учитывающей экономические законы функционирования рынка, законы организации и охраны окружающей природной среды, научные подходы, принципы и современные методы принятия управленческих решений;

→ повышение конкурентоспособности организации и товаров на основе концепций стратегического и тактического маркетинга, стратегического, инновационного, финансового, производственного и других видов менеджмента;

→ повышение эффективности и устойчивости функционирования организации;

→ защита прав работников;

→ обеспечение всех заинтересованных лиц (учредителей, акционеров, инвесторов и др.) достоверной информацией о финансово-экономическом положении организации.

Прежняя парадигма управления в России базировалась на марксистской трактовке экономического развития. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на

средства производства, план выступал как регулятор производства.

Экономическая теория социализма обосновала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны.

Научно-технический прогресс и невиданных размеров концентрация научного и производственного потенциалов, особенно в годы Второй мировой войны, привели к реструктуризации мировой экономики. Жизнеспособность бизнеса стала определяться его гибкостью, динамичностью и адаптивностью к требованиям внешней среды.

Радикальное *изменение парадигмы управления* — системы взглядов науправлениево второй половине XX века связано с развитием рыночно-предпринимательских экономических отношений. Так возникла настоятельная потребность в разработке новой парадигмы управления (табл. 1.3 и 1.4).

Таблица 1.3

Основные положения старой и новой парадигмы управления

Старая парадигма	Новая парадигма
1. Предприятие — «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	1. Предприятие — «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства и услуг	2. Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям внешней среды
4. Главный источник прибавочной стоимости — производственный рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости — люди, обладающие знаниями и условиями для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, нормах, стандартах исполнения	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства

Таблица 1.4

Сравнительный анализ старой и новой парадигмы управления в России

Парадигма, сформировавшаяся в дореформенный период	Парадигма, сформировавшаяся в период перехода на рыночные условия хозяйствования
1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом	1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2. Моноцентрическая система хозяйствования	2. Переход к полицентрической системе хозяйствования
3. Прямое государственное управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий	3. Управление деятельностью предприятий государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов
4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система распределения и связей между ними	4. Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых, социально ориентированных систем

Децентрализация системы управления, проводимая в процессе реформирования, не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально-экономических процессов на уровне организаций и предприятий. Движение к рынку является сложным процессом, непременным и активным участником которого должно быть государство.

Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной государственной политики в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-инвестиционная и научно-техническая, была практически повсеместно признана после разрушительного мирового кризиса конца 1920-х гг. Государство должно устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство (в том числе антимонопольное), государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального использования природных ресурсов и т.д.

На государство возлагается регулирование внерыночных зон хозяйствования, таких как экологическая безопасность, социально-экономические права человека, перераспределение доходов, научно-технический прогресс, ликвидация структурных и региональных диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений.

Выполняя эти функции, государство регулирует спрос и предложение на макроуровне, не вмешиваясь и не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций, между которыми осуществляется товарно-денежный обмен.

Различными являются используемые формы государственного воздействия, которые все в большей мере превращаются в «мягкие» инструменты регулирования (налоговая, кредитная, амортизационная, тарифная политика и т.д.).

Переход к *полицентрической системе хозяйствования* должен обеспечить значительное повышение роли самоуправления на всех уровнях. В условиях Российской Федерации центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых возрастает. Это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, существенно упрощая систему управления народным хозяйством в целом, снижая энтропию — элемент случайности и способствуя повышению управляемости экономики России.

Важным положением новой парадигмы является установка на сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора. Государственный сектор экономики сокращается за счет расширения сферы рыночного предпринимательства. На его долю приходится существенная часть внутреннего валового продукта страны, однако значение крупных и сверхкрупных предприятий для экономики вряд ли уменьшится.

Так, в 1992—2000 гг. в результате экономических реформ в промышленности Тульской области значительно изменилось соотношение форм собственности. В 1992 г. государственную форму собственности имели 84% общего количества предприятий, ими производилось почти 73% объема промышленной продукции. Процесс приватизации и акционирования привел к преобладанию в промышленности области негосударственной формы собственности.

В 2000 г. преобладали частная и смешанная формы собственности, на их долю приходилось 90% общего количества предприятий и 92% объема произведенной продукции. Управление этими предприятиями должно базироваться на комбинации методов, носящих рыночный и административный характер. Преобладание той или иной группы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны.

Концепция управления организациями негосударственного сектора как открытыми, социально ориентированными системами означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно

решать вопросы внутренней организации, устанавливая рациональные связи с внешней средой. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций являются важнейшими вопросами для организаций.

Социальная ориентация организации означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и социальную роль, рассматриваемую с точки зрения ориентации на потребителя и его запросы, т.е. удовлетворение потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятием, а также с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов организации.

1.3. Современные концепции управления

В современных условиях получают развитие новые концепции управления, отражающие тенденции гуманизации и либерализации в процессе жизнедеятельности социальных систем.

Сущность новых подходов отражает *концепция «Management ohne Hierarie» — «Менеджмент без иерархии»* (см. рис. 1.2)

В производственной сфере получили развитие следующие концепции (табл. 1.5).



Рис. 1.2. **Цели концепции «Менеджмент без иерархии»**

Таблица 1.5

Концепции в производственной сфере

Название концепции	Сущность концепции
Just-in Time Production (JIT)	Философия менеджмента, нацеленная на устранение потерь в производстве и в смежных сферах деятельности. Изготовлению подлежит только то количество, которое необходимо к заданному сроку
Total Quality Control (TQC)	Концепция гарантированного качества, предполагающая охват работников всех производственных звеньев для обеспечения наилучшего удовлетворения запросов потребителей
Total Productive Maintenance (TCP)	Концепция ориентирует на комплексное повышение эффективности производственной системы за счет вовлечения в этот процесс всех работников организации
Lean Management / Lean production	Концепция предлагает философию «стройности». Ядро «стройного» предприятия образуют «центры прибыли», ориентированные на продукт и ответственные за экономический успех своего продукта
Бенчмаркинг	Концепция направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Она основывается на систематическом анализе и оценке деятельности предприятия в сравнении с достижениями главных конкурентов на рынках; с объективными тенденциями развития науки, техники, технологии; с высшими достижениями международной практики в соответствующей области
Реинжиниринг бизнеса	Концепция состоит в пересмотре традиционных основ построения организаций и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнеса означает «начать с нуля»

ⓘ Ситуации для обсуждения

1. Какие условия и факторы, по Вашему мнению, мешают введению прогрессивных изменений в управление российскими организациями?

2. В соответствии с теорией М. Фридмена «дело бизнеса — бизнес» бизнес должен увеличивать доходы акционеров. Если бизнес занимается социальными проблемами, то принимает плохие решения, способствуя не богатству, а бедности общества. Правильно ли это?

3. Какие препятствия, по Вашему мнению, могут встретиться при практической реализации новой парадигмы управления?

Тема 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Появление менеджмента
в этом столетии может
оказаться поворотной
точкой истории.
П. Драккер

2.1. Сущность и необходимость менеджмента

Английское слово «менеджмент» своими корнями уходит в греческое слово «манус», что означает «рука, сила». Первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управления лошадьми. Сегодня слово «менеджмент» отождествляется с умением руководить, принимать правильные решения и означает область науки и практики управления людьми и организациями.

Понятие «менедж» (англ. «manage») трансформировалось и отразило в себе многообразие требований к управлению как к искусству ведения дел (бизнеса), стилю работы, умению добиться высоких результатов труда в условиях конкуренции.

Менеджмент — это тип научно-практического управления, т.е. руководство людьми и производством, которое позволяет решать поставленные задачи наиболее гуманным и экономичным путем.Менеджмент — это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг в целях получения прибыли.

Менеджмент — это искусство ведения дел, управления тем или иным объектом, это владение профессиональным мастерством с помощью эффективных принципов управления, чувство хозяина, сочетающееся как с чутким, бережным отношением к людям, так и с использованием приемов, позволяющих исключить жесткое администрирование, добиваясь при этом успешного выполнения поставленных целей.

Управляющий, обладающий профессиональными знаниями по организации и управлению производством, называется *менеджером*.

К менеджеру предъявляются определенные требования (рис. 2.1).



Рис. 2.1. **Требования к менеджеру**

Примером талантливого менеджера может служить американец *Ли Якокка*. В начале 80-х гг. XX в. этот «сверхгерой бизнеса» спас от краха автомобильный концерн «Крайслер». Ли Якокка проявил себя как подлинный новатор маркетинга. Он мало что взял из традиционного набора управленческих рецептов, положившись на свой опыт и интуицию менеджера-коммерсанта, предпринимателя. Им сформулированы характеристики эффективного менеджмента, иными словами, философии менеджмента (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Философия менеджмента (по Ли Якокке)

Основные положения	Характеристика
1. Характерные черты идеального места работы	1. Привлекательный вид места работы 2. Талантливые сотрудники 3. Вознаграждение за труд и усердие 4. Сознание, что продукция пользуется спросом у покупателя
2. Главные принципы	1. Проведение эффективной инновационной деятельности 2. Оценка по достоинству труда каждого рабочего 3. Поощрение духа соревновательности 4. Поиск новых эффективных методов управления
3. Основные краткосрочные цели	1. Создание инфраструктуры, отвечающей требованиям рынка 2. Использование оригинальной передовой технологии 3. Производство конкурентоспособной продукции

2.2. Развитие теории и практики менеджмента

Понятие «научное управление» ввел представитель американских фрахтовых кампаний *Луис Брандейс* в 1910 г.

Теоретик в области управления 30—40-х гг. XX в. *Лютер Гьюлик* отмечал, что управление становится наукой, так как систематически изучает явления, стремясь понять, почему и как люди работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества.

По существу первым менеджером был английский промышленник Роберт Оуэн. На своей прядильной фабрике в Нью-Ленарке (Шотландия) в 1820 г. Оуэн впервые решал вопросы производительности труда и мотивации деятельности, взаимоотношений рабочего с предприятием и процессом труда. Менеджер стал реальной фигурой.

Первым учебником по управлению считается книга английского профессора математики, инженера и предпринимателя *Чарльза Бебиджа* «Экономика машин и производства» (1832 г.).

Основателем классической школы управления, да и вообще менеджмента является *Франклин Тейлор*, изложивший свои взгляды в трудах «Научная организация труда» (1912 г.), «Научные основы организации промышленных предприятий»,

«Тейлор о тейлоризме». Тейлор пришел к мысли так организовать труд, чтобы выработанные правила, законы заменили бы собой личные суждения отдельного работника. Роль управленца, способного определить, как и в каком объеме делать ту или иную работу исполнителю, значительно возрастала.

Тейлор рассматривал управление как искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом.

Тейлор сформулировал следующие *функции, элементы и принципы научного менеджмента* (рис. 2.2—2.4).

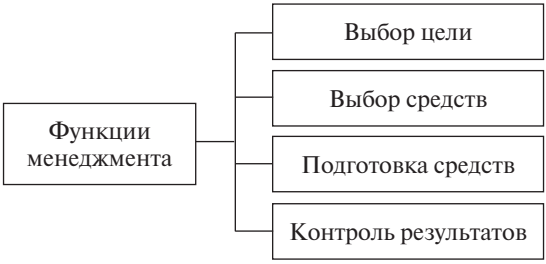


Рис. 2.2. **Функция менеджмента (по Ф. Тейлору)**

Итак, общая характеристика научного менеджмента Ф.Тейлора:

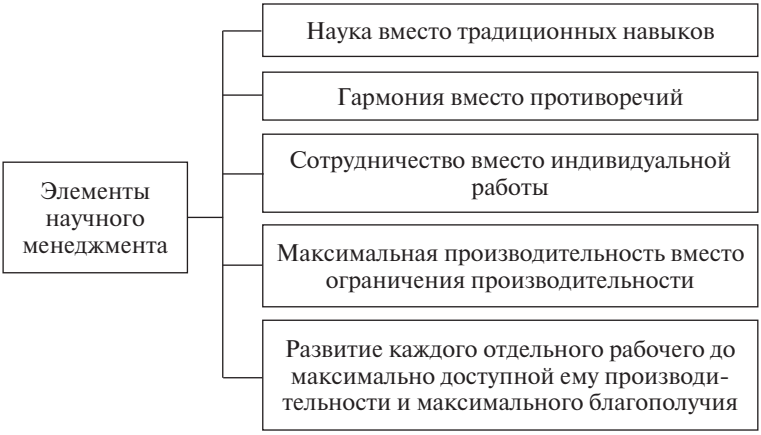


Рис. 2.3. **Элементы менеджмента (по Ф. Тейлору)**

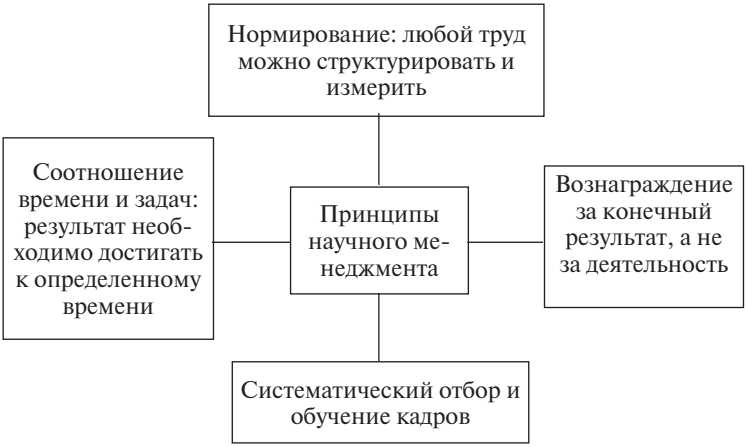


Рис. 2.4. **Принципы менеджмента (по Ф. Тейлору)**

Теоретически работы Ф. Тейлора были обоснованы инженером-социологом *Максом Вебером*. Им были выдвинуты предпосылки, что жесткий порядок, подкрепленный соответствующими правилами, — наиболее эффективный метод работы. Всю организацию, считал Вебер, можно разложить на составные части, пронормировать работу каждой из них, в том числе можно регламентировать и функции, и количество управленцев. Такое разделение труда специализирует персонал и строит организацию по линейному признаку, т.е. каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником. В этом смысл бюрократической системы М. Вебера. На верхних ступенях управления рекомендовался принцип сочетания власти и ответственности, когда руководителю давались жестко ограниченные полномочия и заранее оговоренная ответственность, нарушать которые управленцам не разрешалось (рис. 2.5).

Развитие идей Ф. Тейлора было продолжено и французским инженером *Анри Файолем*. В своей книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.) он разбил все операции на предприятии на группы:

- технические (производство, обработка);
- коммерческие (покупка, продажа, обмен);
- финансовые (привлечение капитала и эффективное его использование);
- страховые (охрана собственности и личности);
- учетные (бухгалтерия, статистика, инвентаризация);
- административные