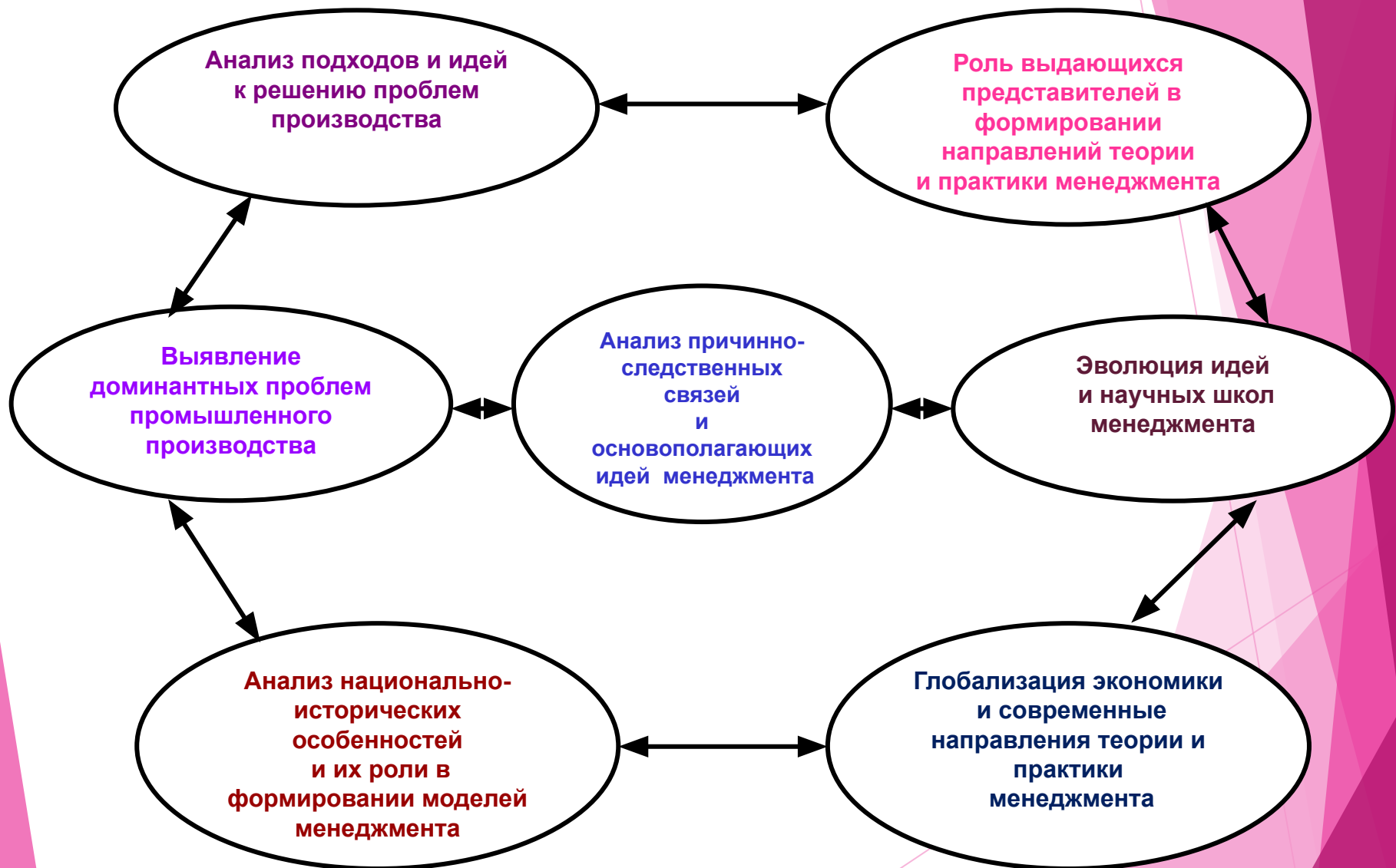


# Структурно-логическая последовательность истории менеджмента



## Катон Старший (234-149г.г. до н.э.)- римский агроном



**Катон Старший** написал трактат «О земледелии» как практическое руководство для хозяина среднего поместья. В этом трактате содержится много идей рациональной организации управления хозяйством латифундий – основной формы организации рабовладельческого производства. В этом сочинении Катон также обосновывал преимущества сельского хозяйства в сравнении с другими отраслями экономики, и доказывал, что доход от земледелия «самый чистый, самый верный, и вовсе не вызывает зависти».

## Конфуций (551- 479г.г. до н.э.)- древнекитайский мыслитель и философ



Конфуций, известный в Китае как *Кун-Цзы* - философ и мыслитель, оказавший глубокое влияние на многие поколения жителей Китая, и ставший основоположником учения, известного сегодня как Конфуцианство. В своем учении, Конфуций подчеркивал важность управления людьми не по средством законов, а через их моральные принципы и соблюдение устоявшихся традиций. Он считал, что для благополучия и процветания общества, руководитель должен быть в первую очередь моральным лидером - добродетельными и порядочными, и развивать эти качества в других.

## Сюнь- цзы (313-238 г.г. до н.э.)- дневнекитайский мыслитель и философ

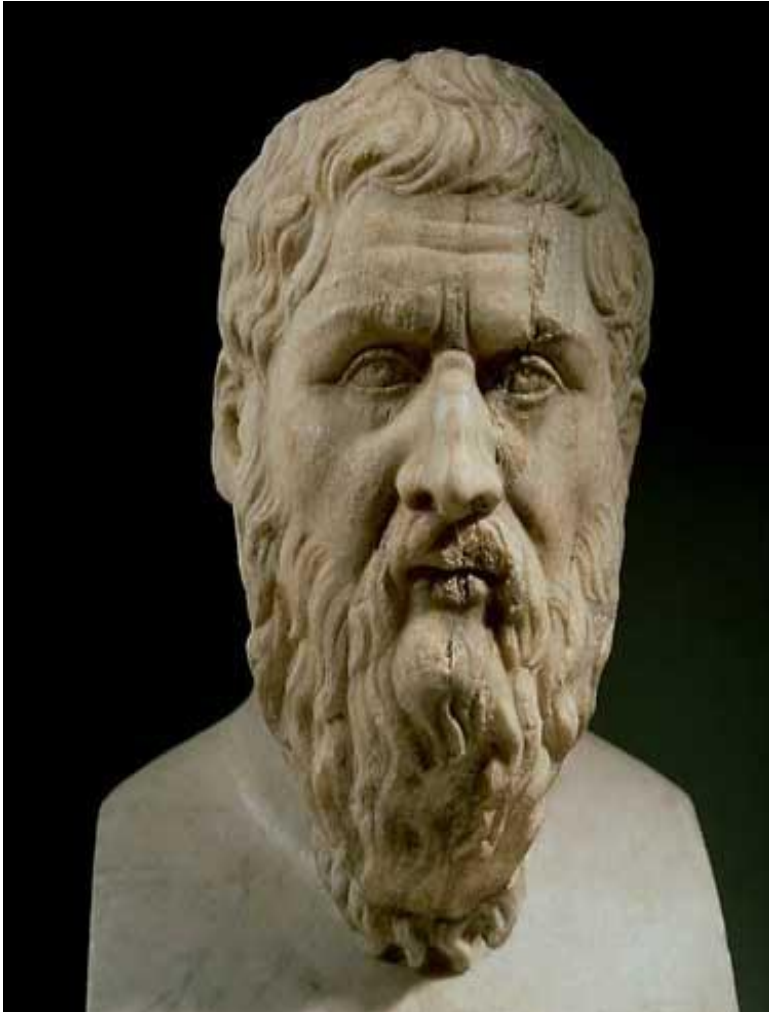


Из всех "Семи военных канон" "Военная стратегия" Сунь-цзы, традиционно известная как "Искусство войны", получила наибольшее распространение на Западе. Впервые переведенная французским миссионером около двух столетий назад, она постоянно изучалась и использовалась военными.

В течении двух последних тысячелетий, она оставалась самым важным военным трактатом в Азии, где даже простые люди знали ее название. Китайские, японские, корейские военные теоретики и профессиональные солдаты обязательно изучали ее, и многие из стратегий сыграли немаловажную роль в легендарной военной истории Японии, начиная с VIII века. Больше тысячи лет концепции книги вызвали непрерывные дискуссии и страстные философские дебаты, приковывая внимание весьма влиятельных в различных областях фигур.



# Платон Афинский (427 - 347г.г. до н.э.) - мыслитель и философ Древней Греции



Платон - древнегреческий философ, ученик Сократа, учитель Аристотеля.

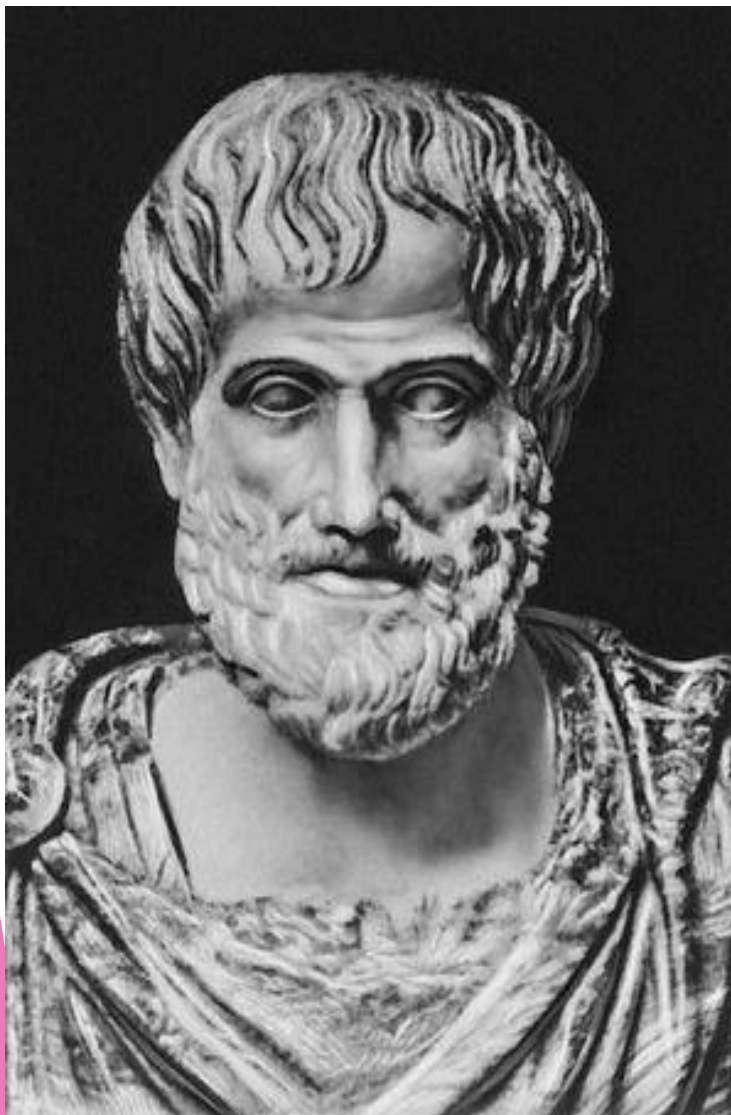
- ▶ Платон — первый философ, чьи сочинения дошли до нас не в кратких отрывках, цитируемых другими, а полностью. Под влиянием Сократа стал самым выдающимся античным мыслителем, создавшим теорию идей и философию государства. Сами греки называли Платона «божественным».
- ▶ После долгих лет странствий Платон вернулся в Афины, купил на окраине города сад с домом и основал философскую школу. Эта местность, где когда-то располагалось святилище Афины, находилось под покровительством древнегреческого героя Академа, которому земля была подарена легендарным царем Тесеем. Поэтому афиняне традиционно называли эту живописную местность с садами, рощами и старинным гимнасием Академией. Сад Академии был излюбленным местом отдыха афинян. У входа в парк их встречало изображение «лучшей и прекраснейшей» Артемиды. Неподалеку была могила вождя афинской демократии Перикла.
- ▶ Основанная Платоном приблизительно в 387 году до н.э. Академия первоначально размещалась в старом здании гимнасия. Она представляла союз мудрецов, служивших Аполлону и музам. Античная Академия впервые объединила в своих стенах разные науки (философию, математику, астрономию, литературу, законодательство и естественные науки). Среди учеников были не только будущие философы, но и государственные деятели.

## Афинская школа Платона





# Аристотель (384 - 322г.г. до н.э.)- мудрый философ и мыслитель Древней Греции

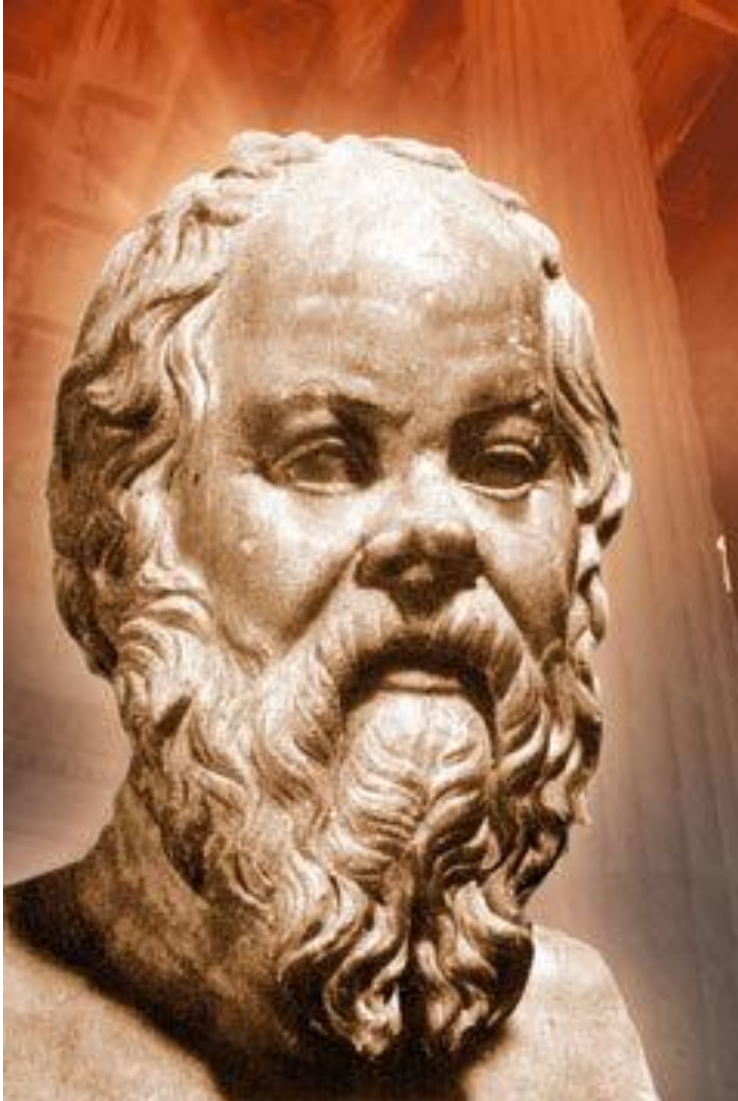


**Аристотель** - **древнегреческий философ** философ. Ученик **Платона** философ. Ученик Платона. С **343 до н. э.** — воспитатель Александра Македонского.

В **335** 335/**4** г. до н. э. основал **Лицей** Лицей (**др.-греч.** Λύκειο Лицей, или **перипатетическую школу**школу). **Натуралист** классического периода. Наиболее влиятельный из философов древности; основоположник **формальной логики**. Создал понятийный аппарат, который до сих пор пронизывает философский лексикон и стиль научного мышления.

Аристотель был первым мыслителем, создавшим всестороннюю систему философии, охватившую все сферы человеческого развития: социологию, философию, политику, логику, физику. Его взгляды на **онтологию** имели серьёзное влияние на последующее развитие человеческой мысли. Метафизическое учение **Аристотеля** было принято **Фомой Аквинским** и

## Сократ (470/469 г. до н. э., - 399 г. до н. э.) — древнегреческий философ



Древнегреческий философ, учение которого знаменует поворот в философии - от рассмотрения природы и мира к рассмотрению человека. Его деятельность - поворотный момент античной философии. Своим методом анализа понятий и отождествлением положительных качеств человека с его знаниями он направил внимание философов на важное значение человеческой личности. Сократа называют первым философом в собственном смысле этого слова. В лице Сократа философствующее мышление впервые обращается к себе самому, исследуя собственные принципы и приёмы.

Он не оставил письменного наследства. О его жизни и учении мы знаем главным образом из сочинений его учеников, друзей или идейных противников: Платона - ученика и философа, Ксенофонта - историка, Аристофана - его противника и комедиографа, Аристотеля. Каждый из них по своему понимал Сократа.



# Сравнительные характеристики организаций

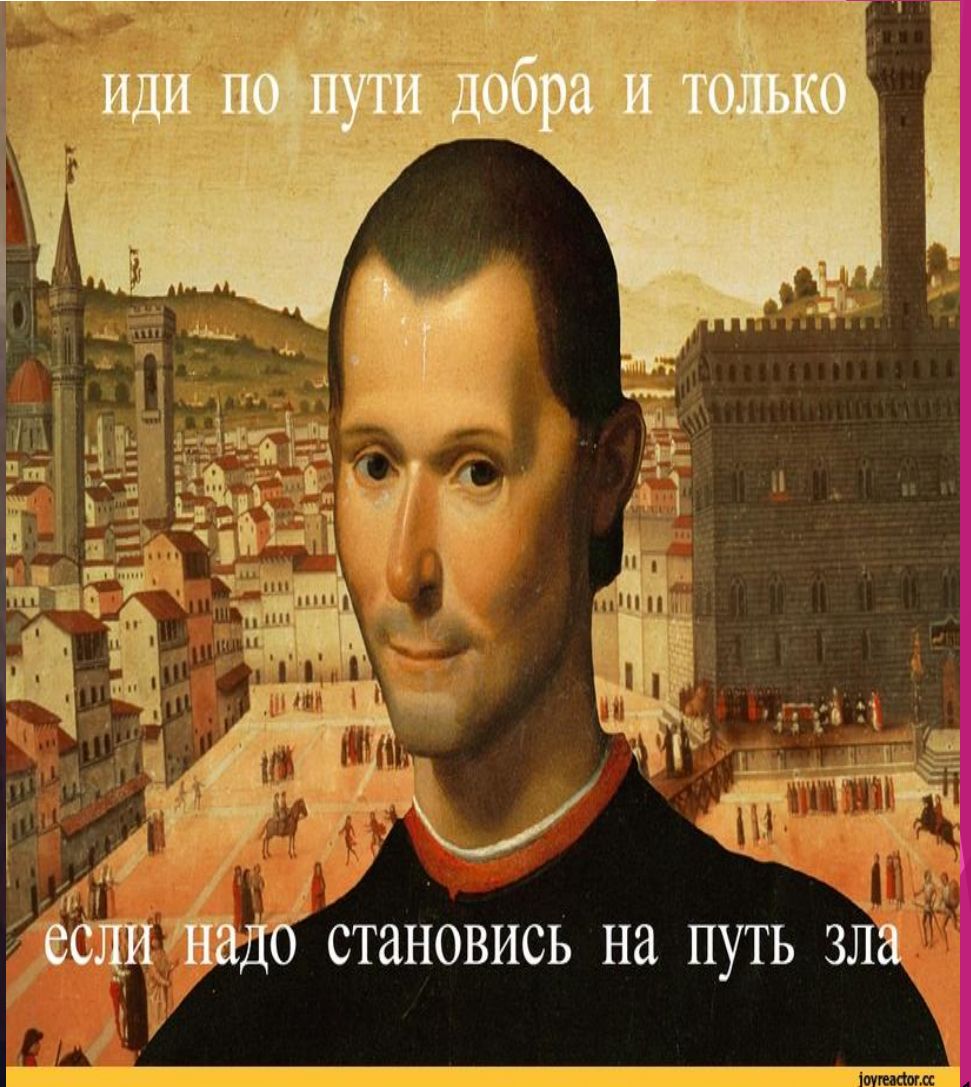
## Для древних организаций характерно:

- малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций;
- относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена;
- управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой;
- занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву рождения или путём захвата силой;
- малое количество людей, способных принимать важные для организации решения.
- упор на приказ и интуицию.

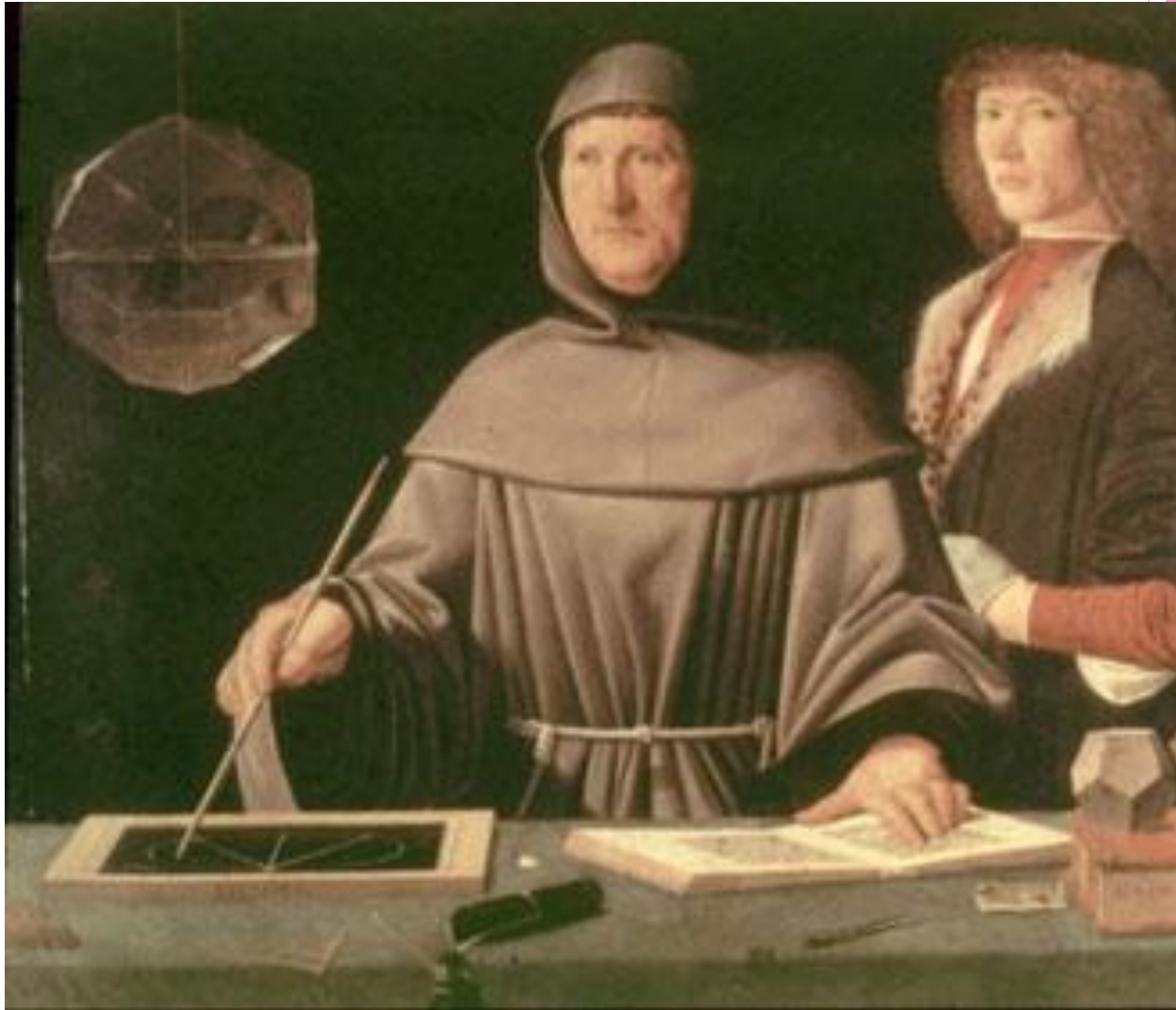
## Для современных организаций характерно:

- большое количество чрезвычайно мощных, крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих;
- большое количество руководителей, в том числе руководителей среднего звена;
- четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой;
- занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка;
- большое количество людей способных принимать важные для организации решения;
- упор на коллективную работу и рациональность.

**Никколо Макиавелли (1469-1527г.г.) - итальянский гуманист, государственный, общественный, политический деятель, мыслитель, историк, военный теоретик**



Лука Пачоли (1445-1517г.г.) - основатель современной теории бухгалтерского учета и основ теории финансового менеджмента





## Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин (1607-1680г.г.);

**Гуру отечественного управления.**  
Оценивая его преобразовательскую программу в целом, можно выделить в ней три основные стратегические цели: улучшение государственных учреждений, наведение в них строгого порядка и повышение служебной дисциплины; подбор компетентных и добросовестных руководителей; повышение государственных доходов за счет обогащения народа посредством развития промышленности и торговли.



## Петр Первый (1682-1725г.г.)

Первый российский император который сделал так много в области управления, что сами реформы говорят о широте и смелости его управленческих идей и программ. Наиболее крупные управленческие реформы относились к следующим сферам деятельности:

- 1) преобразования в центральном и местном управлении;
- 2) развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств;
- 3) содействие развитию с\х;
- 4) укрепление финансовой системы;
- 5) активизация развития внешней и внутренней торговли.



Посошков Иван Тихонович (1652-1726г.г. - экономист, публицист,  
предприниматель и изобретатель.  
Первый русский экономист-теоретик.

Книга «О скудости и богатстве»



Книга «О скудости и богатстве» принадлежит к числу выдающихся произведений не только русской, но и мировой экономической литературы. Она была написана специально для Петра 1. Устранение скудости и умножение богатства России – центральная ее тема.

Книга Посошкова является не только экономической работой. В ней всесторонне анализируется жизнь страны, её недостатки, содержатся практические указания к их устранению.

Вместе с тем в ней рассматриваются и теоретические вопросы. В этом произведении ярко проявился литературный талант Посошкова, острота его мысли и всесторонность знания жизни.

Книга проникнута глубоким патриотизмом, заботой о благополучии родины, большой любовью к своему народу и верой в его великое будущее.



## Волынский Артемий Петрович (1689-1740г.г.)

Российский государственный деятель и дипломат. В 1719- 1730 гг. астраханский и казанский губернатор. С 1738 года кабинет-министр императрицы Анны Иоановны. Противник «бироновщины» (Бироновщина - реакционный режим в России 1730-40 гг. при императрице Анне Иоанновне, по имени Э. И. Бирона. Засилье иностранцев, разграбление богатств страны, всеобщая подозрительность, шпионаж, доносы, жестокое преследование недовольных). Во главе кружка дворян составлял проекты государственного переустройства.



## Татищев Василий Никитич (1686-1750г.г.)

Среди выдающихся деятелей восемнадцатого столетия одно из первых мест по праву принадлежит Василию Никитичу Татищеву, энциклопедически образованному человеку, оставившему след во многих областях знаний: географии, экономике, археологии, законодательстве, этнографии, филологии... Но главной его заслугой считается создание многотомной **«Истории Российской»**, первого в России труда подобного рода.



A handwritten signature in black ink, which appears to read "Василий Никитич Татищев". The signature is written in a cursive style and is positioned below the portrait.

## Вильгельм Иванович Геннин (1676-1750г.г.)

Выдающийся инженер, блестящий организатор производства, управляющий заводами Сибири и Урала.

Труд всей жизни - «**Описание сибирских и уральских заводов**».

Эта книга написана в 1735 году. Главная заслуга Геннина – организация горнозаводской промышленности на Урале. Здесь он попал в свою стихию и все свои обширные знания и способности сумел применить к российским местным условиям. В металлургическом и горнодобывающем производстве России долго ориентировались на опыт Геннина. Он был человеком расчетливым, мыслил перспективно, ему, как говорится, до всего было дело.

Благодаря этим качествам, он добился больших успехов и заслужил эпитет — «**творец уральских заводов**».





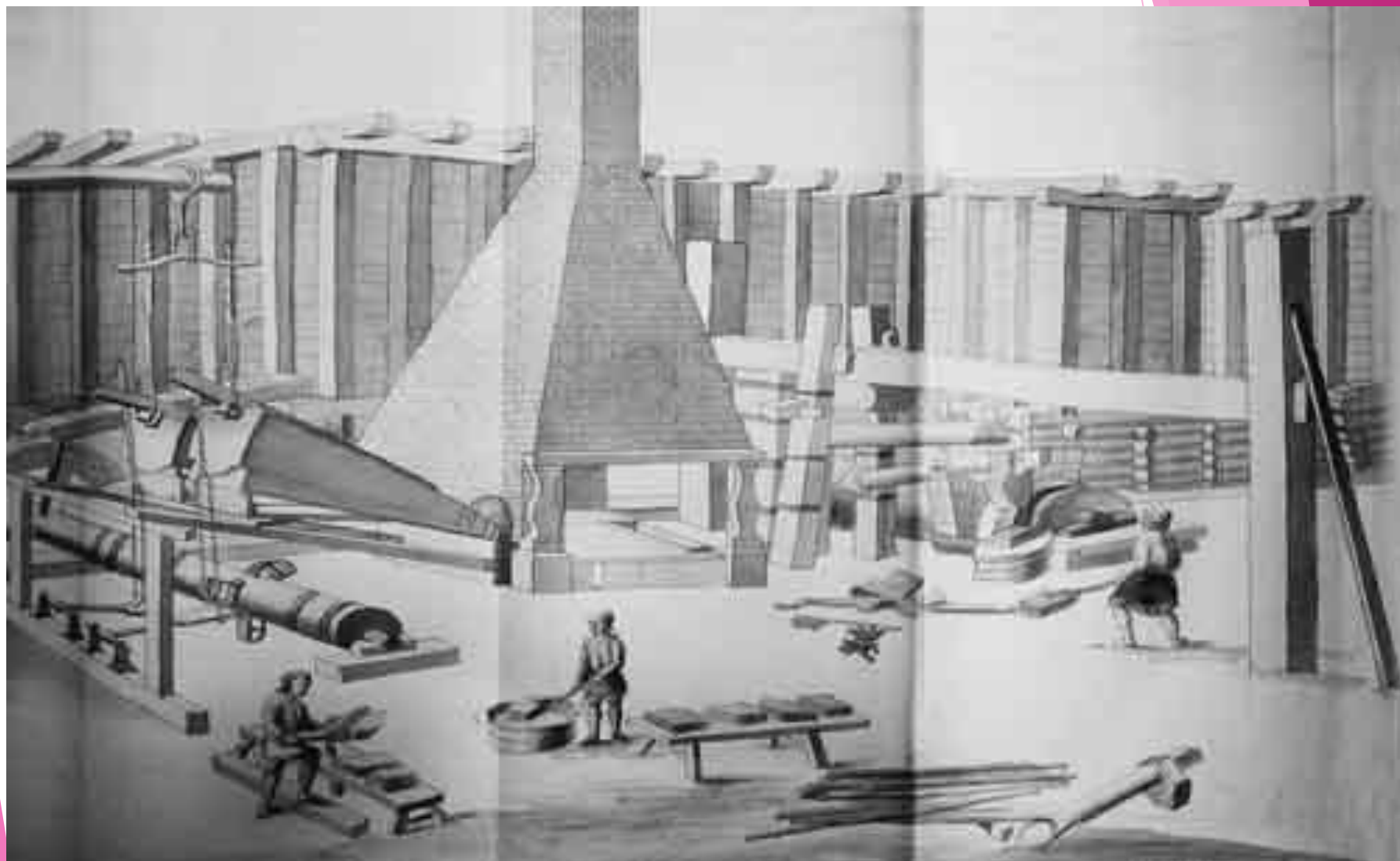
Страница из первого тома рукописи



Титульный лист первого тома рукописи Геннина В.И.



Один из цехов уральского завода рисунок из рукописи Геннина В.И.

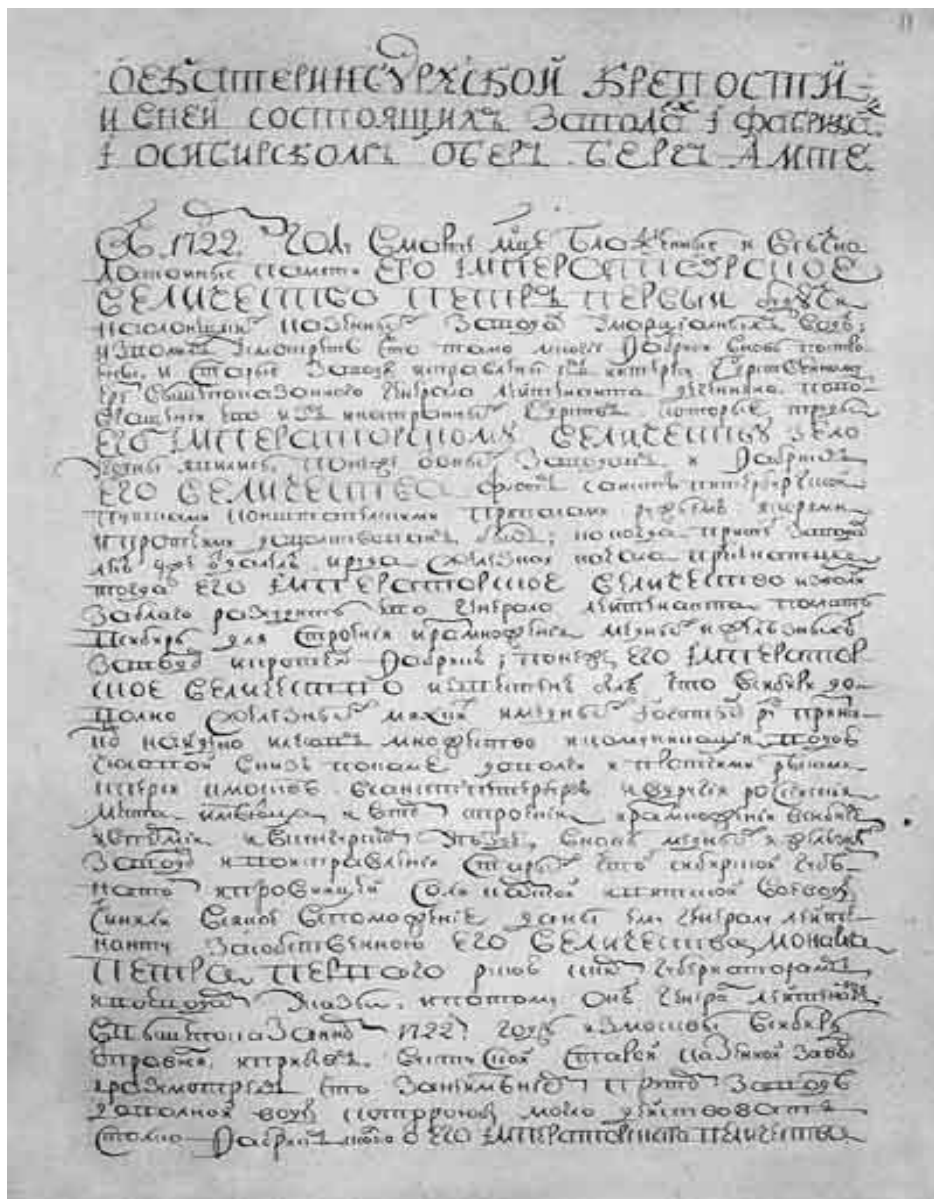


## Предметы и изделия уральских заводов





## Страница из первого тома рукописи Геннина В.И.



В мае 1730 года был принят Сенатский указ, согласно которому Геннин должен был составить отчет о состоянии уральских и сибирских заводов, о количестве даваемого ими металла и числе заводских людей. В июне 1731 года он был награжден орденом святого Александра Невского. Императрица Анна Иоанновна предоставила ему *полную власть* на Урале. Возможно, что, именно составляя отчет, Геннин и приступил к написанию своего знаменитого труда о заводах Урала и Сибири, отдельные главы которого именовал *абрисами*.

## Сперанский Михаил Михайлович (1772-1839 г. г.)

Выдающийся государственный деятель, академик, масон, автор ряда проектов государственных преобразований. Исторической заслугой его является составление «Свода законов» и первого «Полного собрания законов Российской Империи». М.Сперанский рассматривает такие общие темы, как «законы вообще», «законы общежительные», «законы государственные», «законы основные», «общее обозрение основных законов в других государствах». Освещаются ключевые понятия из сферы морали и нравственности, основ государства и права, в чем заключаются смысл, истоки и классификация законов, принципы существования государства, основные отрасли государственного законодательства. В его работах также даются объяснения исторических основ российской государственности, политических реалий России первой половины XIX века (например, порядка престолонаследия, правовой системы, функционирования органов власти).



## Уильям Петти (1623-1687г.г.)- английский политэконом



- ▶ Английский статистик и экономист, один из основоположников-первопроходцев классической политической экономики в Англии; занимался торговлей, служил в королевском флоте, изучал медицинские науки, читал физику и анатомию в Оксфорде; в 1658 году состоял членом парламента.



# Адам Смит (1723-1790г.г.)- английский экономист



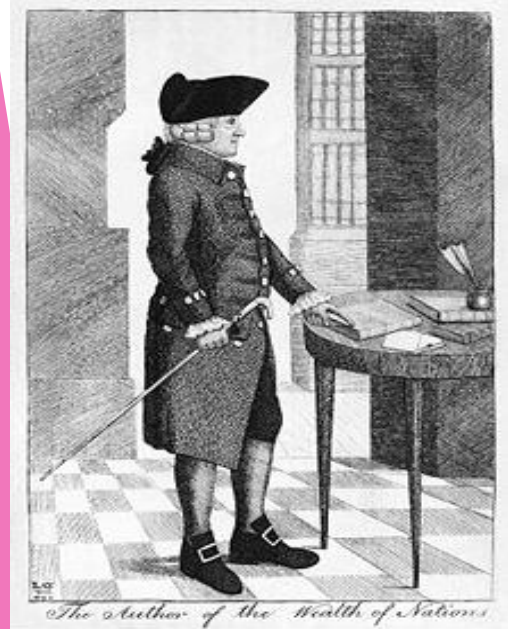
Развитие промышленного производства в XVIII веке Развитие промышленного производства в XVIII веке привело к росту общественного разделения труда Развитие промышленного производства в XVIII веке привело к росту общественного разделения труда, что потребовало увеличения роли торговли и денежного обращения Развитие промышленного производства в XVIII веке привело к росту общественного разделения труда, что потребовало увеличения роли торговли и денежного обращения. Складывавшаяся практика вступала в противоречие с господствовавшими представлениями и традициями в экономической сфере. Возникла необходимость пересмотра существовавших экономических теорий. Материализм Развитие промышленного производства в XVIII веке привело к росту общественного разделения труда, что потребовало увеличения роли торговли и денежного обращения. Складывавшаяся практика вступала в противоречие с господствовавшими представлениями и традициями в экономической сфере. Возникла необходимость пересмотра существовавших экономических теорий. Материализм Смита позволил ему сформулировать идею объективности экономических законов.

Смит изложил логичную систему Смит изложил логичную систему, которая объяснила работу свободного рынка на базе внутренних экономических механизмов, а не внешнего политического управления. Этот подход до сих пор является основой экономического образования.

Смит сформулировал концепции «экономического человека» Смит сформулировал концепции «экономического человека» и «естественного порядка». Смит считал, что человек является основой всего общества, и исследовал поведение человека с его мотивами и стремлением к личной выгоде. Естественный порядок в представлении Смита – это рыночные отношения, в которых каждый человек основывает своё поведение на личных и корыстных интересах, сумма которых и образует интересы общества. В представлении Смита, такой порядок обеспечивает богатство, благополучие и развитие как отдельного человека, так и общества в целом.

Для существования естественного порядка требуется «система естественной свободы», основу которой Смит видел в частной собственности.

Самый известный афоризм Самый известный афоризм Смита – «невидимая рука



# Давид Рикардо (1772-1823г.г.) - выдающийся английский политэконом



- ▶ Давид Рикардо - английский экономист, классик политической экономики, последователь и одновременно оппонент Адама Смита, последователь и одновременно оппонент Адама Смита, выявил закономерную в условиях свободной конкуренции, последователь и одновременно оппонент Адама Смита, выявил закономерную в условиях свободной конкуренции тенденцию нормы прибыли к понижению, последователь и одновременно оппонент Адама Смита, выявил закономерную в условиях свободной конкуренции тенденцию нормы прибыли к понижению, разработал законченную теорию о формах земельной ренты. Развил идеи Адама Смита о том.

# Пьер Буагильбер (1646-1714г.г.) - основатель классической французской политэкономии

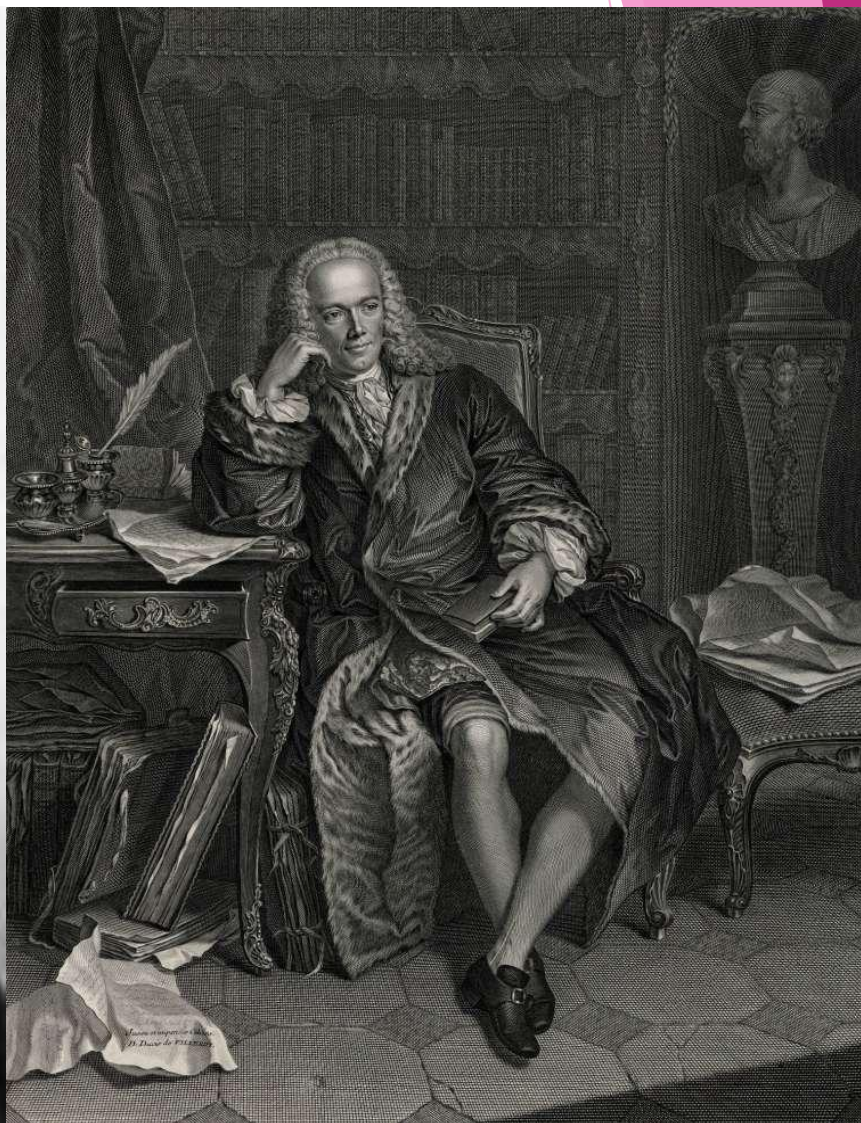


Пьер Буагильбер родился в 1646 году Пьер Буагильбер родился в 1646 году в семье нормандского дворянина, юриста. В юности Буагильбер получил отличное для того периода образование. Он, следуя отцу, получил юридическое образование и вскоре поселился в Париже Пьер Буагильбер родился в 1646 году в семье нормандского дворянина, юриста. В юности Буагильбер получил отличное для того периода образование. Он, следуя отцу, получил юридическое образование и вскоре поселился в Париже, где в основном занимался литературой. Он опубликовал несколько переводов с древних языков и в 1674 году Пьер Буагильбер родился в 1646 году в семье нормандского дворянина, юриста. В юности Буагильбер получил отличное для того периода образование. Он, следуя отцу, получил юридическое образование и вскоре поселился в Париже, где в основном занимался литературой. Он опубликовал несколько переводов с древних языков и в 1674 году издал написанную им историческую хронику о шотландской королеве Марии Стюарт.

В 1677 году В 1677 году он получил административную должность судьи в Нормандии В 1677 году он получил административную должность судьи в Нормандии. В 1689 году В 1677 году он получил административную должность судьи в Нормандии. В 1689 году Пьер Буагильбер занял доходную и влиятельную должность генерального лейтенанта судебного округа Руана В 1677 году он получил административную должность судьи в Нормандии. В 1689 году Пьер Буагильбер занял доходную и влиятельную должность генерального лейтенанта судебного округа Руана. На посту главного судьи города, в функции которого в то время входило общемуниципальное управление, включая полицейское управление. Свои первые реформаторские соображения он опубликовал в возрасте 50 лет, анонимно издав в 1695 В 1677 году он получил административную должность судьи в Нормандии. В 1689 году Пьер Буагильбер занял доходную и влиятельную должность генерального лейтенанта судебного округа Руана. На посту главного судьи города, в функции которого в то время входило общемуниципальное управление, включая полицейское управление. Свои первые реформаторские соображения он опубликовал в возрасте 50 лет, анонимно издав в 1695 - 1696 годах книгу с весьма замысловатым заглавием «Подробное описание положения Франции, причины падения её благосостояния и простые способы восстановления, или как за один месяц доставить королю все деньги, в которых он нуждается, и обогатить всё население». Пьер Буагильбер был одним из основателей классической французской политэкономии.



**Франсуа Кенэ (1694-1774г.г.)**- основоположник школы физиократов и создатель знаменитых «экономических таблиц» воспроизводства



Анн Роберт Жак Тюрго (1727-1781г.г.) - королевский министр финансов. Огромный вклад внес в развитие теории физиократов



Фр. *physiocrates*, от греч. *phýsis* — природа и *krátos* — сила, власть, господство) — французская школа, от греч. *phýsis* — природа и *krátos* — сила, власть, господство) — французская школа ЭКОНОМИСТОВ, от греч. *phýsis* — природа и *krátos* — сила, власть, господство) — французская школа экономистов второй половины XVIII в., основанная около 1750 г. Единственным самостоятельным фактором производства эта школа считала почву, природу. Признававшие землю и земледелие единственными источниками богатства, а земледельческий труд — единственным производителем и источником богатства.



## Роберт Оуэн (1771-1858г.г.) - английский социалист-утопист



Он был первым реформатором взглядов на управление организацией. Он ранее других заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли только через 100 лет.



К. Маркс (1818- 1883г.г.), Ф. Энгельс (1820-1895г.г.),  
В. И. Ленин (1870-1924г.г.)



# Предпосылками и источниками формирования менеджмента как управления особого рода являются:

- ▶ индустриальный способ организации производства;
- ▶ развитие рыночных отношений, основными элементами которых являются **спрос, предложение и цена**.
- ▶ Менеджмент стал рассматриваться в качестве важнейшей составляющей успеха корпораций и фирм как особое искусство и род занятий.

# Технологические прорывы в управлении

- ▶ **Первый технологический прорыв в управлении** - древние шумеры изобрели письменность (5000 год. до н.э.).
- ▶ **Второй технологический прорыв в управлении** - использование свидетелей и письменных документов для контроля, установления минимальной заработной платы и т. д. при Хаммурапи (1800 г. до н. э.).
- ▶ **Третий технологический прорыв в управлении** - древние евреи приняли концепцию организации (1491 г. до н.э.).
- ▶ **Четвертый технологический прорыв в управлении** - Иисус Христос поднял на должную высоту человеческие отношения (20г.).
- ▶ **Пятый технологический прорыв в управлении** - создание Тейлором науки об управлении (1900 г.).
- ▶ **Шестой технологический прорыв в управлении** - появление и использование в управлении методов системного анализа и исследование операций (40-е годы XX века).
- ▶ **Седьмой технологический прорыв в управлении** - появление методов оценки управленческой информации любого вида: количественной и качественной, простой и сложной, включая экспертные оценки (50-е годы XX века).
- ▶ **Восьмой технологический прорыв в управлении** - появление и использование в управлении компьютерной техники (80-е годы XX века).
- ▶ **Девятый технологический прорыв в управлении** - создание комплексных управленческих технологий для практического управления (90-е годы XX века до настоящего времени).



Американские ученые **Г. Кунц** и **С. О. Доннел** предприняли попытку систематизации имеющихся научных знаний. Ими был предложен ряд подходов к исследованию управленческих проблем:

- **эмпирический**, или основанный на анализе конкретных ситуаций;
- с точки зрения межличностных отношений;
- с позиций группового поведения;
- как к процессу функционирования кооперированной социальной системы;
- как к социотехнической системе;
- с точки зрения принятия решений;
- как к процессу обмена информацией, центром которой является управляющий;
- с позиции математических методов или «научного управления»;
- **операциональный подход.**

Каждый из названных подходов формирует соответствующую школу.

**Основоположники  
школ  
менеджмента**



\*

Подчёркивая обилие подходов и концепций в управлении, **Д.М. Гвишиани** рассматривал пять школ американского менеджмента:

1. **Классическая (традиционная) школа.** Эта школа делится на два направления:

**Научная организация труда и производства.** Основоположником этого направления является Ф. У. Тейлор (1856-1915). А также большой вклад в развитие данного направления внесли: Г. Форд (1863-1947), Г. Гантт (1861-1919), супруги Лилиан Гилбрет (1878-1958) и Френк Гилбрет (1868-1924), Г. Эмерсон (1853-1931) и т.д.

**Административное направление.** Родоначальником этого направления является А. Файоль (1841-1925). Огромный вклад в развитие данного направления также внесли: М. Вебер (1864-1920), Л. Гьюлик, Л. Урвик, Дж. Муни, П. Слоун, Г. Черч и т. д.

2. **Школа (доктрина) «человеческих отношений» (человеческого поведения) или бихевиористская школа.** Наиболее яркими представителями этой школы являются Э. Мейо (1880-1949), У.Ф. Уайт, А. Маслоу (1908-1970), Д. Мак-Грегор (1906-1964), К. Адджирис, Р. Лайкерт, М.П. Фоллетт (1868-1933), Ф. Ротлисбергер и др.

3. **«Эмпирическая» школа.** Важные исследования, основанные на изучении практического опыта, проводились такими учёными как П.Ф. Друкер, Г. Дэвис, Х. Дейл, А. Слоун (мл.), Л. Эппли, А. Чандлер, Э. Петерсон, Э. Плоумен, А. Коул, А. Свенсон, У. Беннис, Т. Ливитт и др.



4. **Школа «социальных систем».** Духовным отцом школы «социальных систем» является Честер Барнард (1886-1961). Другим видным представителем этой школы является Герберт Саймон - профессор Технологического института Карнеги, который считается научным центром школы «социальных систем». С этим центром связаны имена таких учёных как профессора И. Ансоффа, Р. Сайерта, Дж. Марча, Т. Парсонса, Р.К. Мертон, А. Этциони и др.

5. **«Новая школа науки управления».** В ней нашли отражение новейшие тенденции в теории и практике управления в США.

«Новая школа» базируется на системном изучении процессов принятия решения с применением математических методов и новейших технических средств, включая ЭВМ. С помощью этих методов школа стремится достичь повышения рациональности решений.

Общеметодологические концепции системного подхода разработаны Л. Берталанфи (1901-1971), А. Рапопортом, К. Боулдингом.

Внутри этой школы можно выделить несколько направлений: **исследование операций** (Р. Аккоф, Д.Экман), **общая теория систем** (У. Хитч, А.Энтховен, Ч. Щульц, Э. Квейд), **эконометрика** - экономическая дисциплина, которая занимается анализом экономических данных и прогнозированием возможностей, существующих в области экономики (Я. Тинберген, Л. Клейн, А.Гольдбергер).

## Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915г.г.)



Ф. Тейлор как один из основоположников научного менеджмента оказал значительное влияние на развитие науки об управлении производством. Он систематизировал изучение поточного метода организации труда, разбивая производственные задания на более мелкие операции и определяя способы их более быстрого выполнения.

Основные теоретические положения концепции Ф.У. Тейлора изложены **в его работах**: «Сдельная система» (1895), «Управление фабрикой» (1903), «Принципы научного управления» (1911), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912). Труды Тейлора являются обобщением его собственного практического опыта. В 1885 году Тейлор становится членом Американского общества инженеров-механиков, которое сыграло большую роль в организации движения за научные методы управления производством в США. Его взгляды на производительность труда пропагандировались после смерти учениками, участвовавшими в международном движении, призванном способствовать внедрению новых методов управления. Ф. Тейлор был противоречивой фигурой, а проблемы оценки его практического вклада по-прежнему находятся в центре различных дискуссий.

## Гилбрет Фрэнк (1868-1924г.г), Гилбрет Лилиан (1878-1972г.г.)



*Frank and Lillian Gilbreth refined the field of motion study.*

Они занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счёт роста производительности труда.

Все усилия Гилбретов были сконцентрированы на направлении, которое позднее получило название «изучение движений».

Их работы оказали значительное влияние на развитие организации и технического нормирования труда.

В нашей стране наиболее известны **их книги** «Азбука научной организации труда и предприятий», «Изучение движений» (1911), «Психология управления» (1916), «Учебник научного управления для начинающих» (1912).

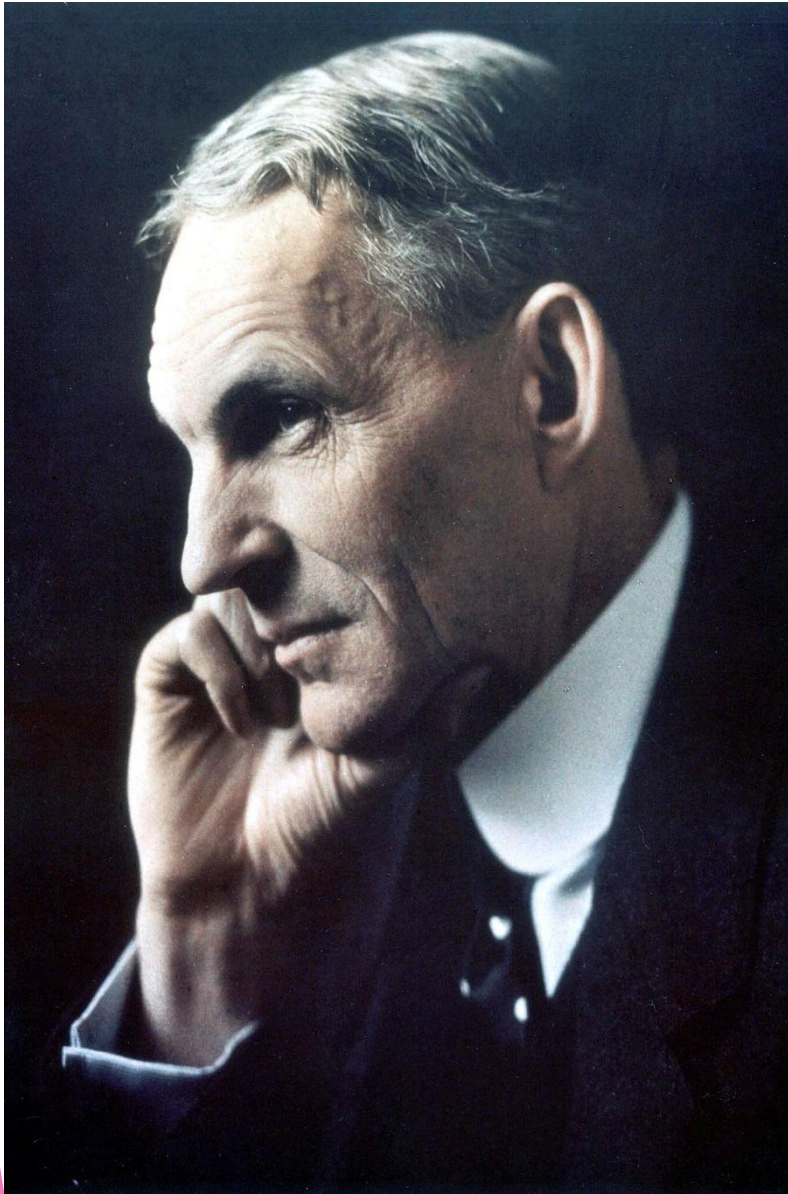


## Гаррингтон Эмерсон (1853-1931г.г.)



Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес Г. Эмерсон (1853-1931). В 1900 году вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912 году вышел в свет главный труд его жизни «Двенадцать принципов производительности». В этой книге Г. Эмерсон изложил свои взгляды на рационализацию производства. Г. Эмерсон исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности. Г. Эмерсон основное внимание уделял теоретическим вопросам исследования проблема организации труда. С этой целью он расчленял процесс организации труда на составные части и тщательно изучал каждую из них. Проведённый анализ позволил ему сформулировать **двенадцать принципов производительности**, которые дают возможность максимально увеличивать производительность труда в любой сфере деятельности: в производстве, на транспорте, в строительстве, в домашнем хозяйстве и т.д.

# Генри Форд (1863-1947г.г.)



Продолжил идеи Тейлора в области организации производства. Форд является автором **двух книг**: «Моя жизнь, мои достижения» (1924) и «Сегодня и завтра» (1928). Г. Форд - основатель американского автомобилестроения, был и одним из создателей «философии практики» XX века. Он разработал теорию, получившую название «фордизм».

Г. Форд был важнейшей творческой силой, обеспечившей создание массового сборочного конвейерного производства в целом и развитие автомобильной отрасли и автомобилизации населения в частности. Он помог освобождению зарождавшейся автомобильной отрасли США от финансовой зависимости от Восточных штатов и добился сочетания высокопроизводительного масштабного и вертикального интегрированного производства с высоким уровнем зарплаты и низкими ценами на продукцию. Достижения Г. Форда способствовали процессу урбанизации, строительству дорог, развитию с/х и сферы обслуживания, не говоря уже о промышленном производстве. Оценка его личности и его деятельности по-прежнему вызывают много споров.

## Анри Файоль (1841-1925г.г.) - родоначальник административного направления



А. Файоль был одним из выдающихся теоретиков менеджмента XX века. Его исследования хорошо дополняют изыскания Ф. Тейлора и являются важным вкладом в классическую теорию менеджмента. В своих работах А. Файоль одним из первых сделал попытку разработать общие принципы управления и провести анализ различных обязанностей, выполнение которых и составляют суть деятельности руководителя компании.

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего, **представители административного направления занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом.**

Целью административного направления было создание универсальных принципов управления.

Управлять, утверждал Файоль, значит вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов.

Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на **общие**, относящиеся к любой сфере деятельности, и **специфические**, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.



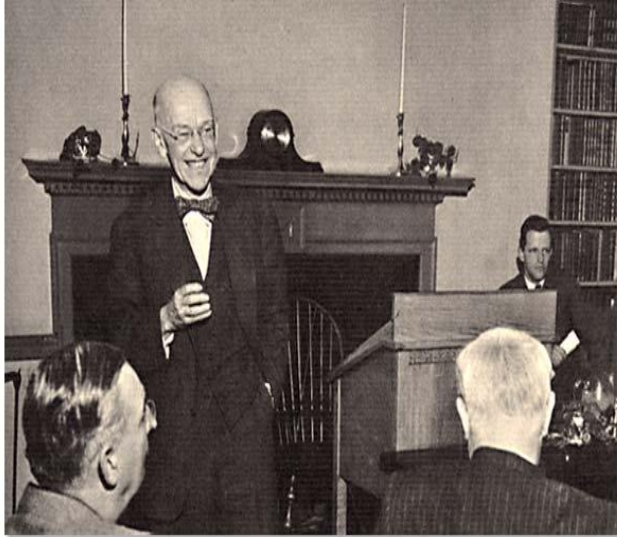
## Макс Вебер (1864-1920г.г.)



Огромный вклад в развитие управленческой мысли внес немецкий юрист и социолог Макс Вебер, разработавший **теорию бюрократического построения организации и системы управления в частности.**

М. Вебер был крупнейшим социальным теоретиком; идеи ученого имели самое непосредственное отношение к проблемам бизнеса и менеджмента. В ходе исследований мировой истории М. Вебер создал общую теорию рационализации общества. Теоретические идеи М. Вебера имеют особое значение для понимания, помимо прочего, современных формальных организаций, капиталистического рынка, особенностей профессий и экономики в целом. Они сохраняют актуальность и в наши дни, а появившиеся на их основе неовеберовские теории применимы к проблемам современного общества в ещё большей мере.

Элтон Мейо (1880-1949г.г.) американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений». Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе и Хоторнским. Основал движение «за развитие человеческих отношений» и является одним из основоположников школы человеческих отношений.



«Хоторнские эксперименты»  
(с 1924 по 1932гг.)



### Основные позиции «доктрины человеческих отношений»:

1. Подвергла критике Тейлоровскую концепцию «экономического человека», считавшую главным стимулом человеческой деятельности лишь материальную заинтересованность и заменила свойственный Теилоризму биологический подход к человеку - анализом психосоциальной деятельности индивида, выдвинув требование - «Человек - это главный объект внимания». В науке это получило название «гуманистического вызова».
2. Экспериментально показала, что наряду с материальным стимулом большое значение имеют **психосоциальные факторы**:
  - сплоченность группы, там где работает индивид;
  - взаимоотношение с руководством;
  - благоприятная атмосфера на рабочем месте;
  - удовлетворённость работника своим трудом.
3. Теория разработала понятие «формальных» и «неформальных» групп, признав важность влияния последних на всю организацию в целом.
4. В программу этой теории входило изучение следующих проблем:
  - анализ влияния группы на поведение;
  - мотивы поведения индивида в процессе трудовой деятельности;
  - исследование структуры и механизмов функционирования неформальных групп.
5. Теория «человеческих отношений» была инициатором в исследованиях в социолингвистическом аспекте: средства общения и способы передачи информации для рабочих в процессе трудовой деятельности, исследовала также структуру профессионального языка. Результаты исследований в рамках «доктрины человеческих отношений» оказали большое влияние на развитие западной индустриальной социологии и социологии труда.

## Мэри Паркер Фоллет (1868–1933г.г.)



**М.П. Фоллет была в первую очередь учёным-политологом, поддерживающим идею создания смежных групп, которые она рассматривала как основную единицу самоуправления и наиболее эффективный способ достижения справедливого гражданского общества, отличающегося более высокой производительностью труда.**

**Она привнесла в анализ проблем организации и управления предприятиями свои знания и опыт исследований социальных проблем.**

**По её мнению, коллективное управление и самоуправление групп позволило бы добиться наиболее желательных и эффективных результатов как в государственной и общественной деятельности, так и в бизнесе.**

**Значительное внимание Фоллет уделяла анализу лежащих в основе любых взаимоотношений фундаментальных понятий конфликта, власти, полномочий, руководства.**

**В процессе исследования деятельности бизнес-предприятий она применяла достижения как естественных, так и социальных наук, указывая на необходимость обеспечения единства действий в условиях многообразия интересов и стимулирования развития человеческих отношений в процессе труда.**

**Многие её идеи сохраняют свою ценность и сегодня. Фоллет рассматривается как один из «пророков менеджмента».**



## Абрахам Маслоу (1908-1970 г.г.)



А. Маслоу внёс основополагающий вклад в развитие теории мотивации. На основе результатов проведённых им исследований учёный разработал представление о том, что любые человеческие потребности могут быть классифицированы в рамках следующей пятиуровневой иерархии: физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в социальном общении, потребности в самоуважении и потребности в самореализации, или «самоактуализации».

Идеи Маслоу вывели мотивационную теорию за рамки более простых моделей научного менеджмента и представления бихевиористов. Он разработал более динамичную модель изменения потребностей и желаний, придавшую новое значение роли бессознательных мотивов. Маслоу считался ведущим специалистом в области мотивации, а его теория обеспечила исходную позицию для большинства последующих исследований по этой теме.

## Дуглас МакГрегор (1906-1964г.г.)



Д. МакГрегор был специалистом по социальной психологии, приобретшим после Второй мировой войны влияние настоящего гуру менеджмента. Наибольшую известность ученому принесла разработанная им **Теория У** (основанная на предположениях «поддержки»), которую он противопоставлял **Теории Х** (основанной на предположениях «контроля»). В своих работах МакГрегор показал, как организация, руководство и планирование деятельности могут создать более разнообразные и мотивированные задания с целью повышения автономности работника и его возможной креативности.

## Людвиг фон Берталанфи (1901-1972г.г.)



Л.Берталанфи был биологом; его известная под названием теория открытых систем. Организмическая концепция нашла применение во многих сферах, включая бизнес и менеджмент, оказав на них общее влияние. Теория открытых систем оказала глубокое влияние на восприятие, а следовательно, и управление различными организациями. Л.Берталанфи является создателем представления об общей теории систем. Он занимался применением теории открытых систем и общей теории систем к общественным, социальным и техническим наукам.



## Питер Друкер (1909-2005 г.г.)



Питер Друкер является одним из самых известных ученых в области менеджмента и автором многих книг по проблемам управления. В его научных трудах затрагивается широкий круг экономических и политических проблем, но знаменитым он стал благодаря работам по вопросам управления. П. Друкер ввел в обращение выражение «**управление по целям**» (**УПЦ**) и неудивительно, что его обычно рассматривают в качестве ученого, оказавшего влияние на перемещение фокуса внимания с научного менеджмента в сторону более философского подхода, в котором проблема управления сводится к последовательности решения общих задач и в котором цели имеют более важное значение, чем функции.

## Барнард Честер (1886-1961г.г.)



Ч. Барнард был успешным бизнесменом, чьё впечатляющее новаторское изложение теории организации и лидерства основывалось на синтезе личного делового опыта и идей, почерпнутых из книг по проблемам общественных наук. Он определил организацию как согласованную функциональную систему, позволяющую входящим в её состав индивидам достичь благодаря взаимодействиям тех результатов, которые они никогда не могли бы получить, работая поодиночке. **Роль руководителя, по мнению Ч. Барнарда, заключается** в определении целей и задач организации; в установлении системы коммуникаций; в создании стимулов для привлечения, удержания и мотивации работников организации. Вклад Ч. Барнарда в представление о лидерстве и о процессе принятия решений, а также его понимание важности ценностей и культуры организации как единого целого по-прежнему продолжают оказывать влияние на развитие теории менеджмента.

## Норберт Винер (1894-1982г.г.)



Н. Винер был отцом кибернетики, новой науки, возникшей на стыке нескольких научных дисциплин вскоре после окончания Второй мировой войны. Кибернетика установила связи между наукой периода военных действий и послевоенной социальной наукой посредством выработки некаузального (каузальный - причинный, причинность, причинная обусловленность) и экологического видения как физических, так и биологических систем. В своих посвященных кибернетике работах Н. Винер продемонстрировал наличие инвариант в механизмах управления и передачи информации живых существ и машин. Кибернетические принципы обеспечили, с одной стороны, основы для создания многих технических устройств, например радаров, информационных сетей, компьютеров, а с другой - помогли разработать фундаментальные подходы к изучению таких феноменов живого мира как обучение, память и интеллект. Кибернетические идеи нашли применение и получили дальнейшее развитие в управленческих науках, а также в более широком социологическом контексте.



## Богданов Александр Александрович(1873-1928 г.г. )



Среди ученых усилия которых были направлены на поиск новых путей развития научной организации труда, производства и управления в условиях социализма, следует прежде всего назвать А. А. Богданова. Свои основные идеи он изложил в докладе на тему «Организационная наука и хозяйственная планомерность», прочитанном на I Всероссийской конференции по НОТ, а также в монографии под названием «Всеобщая организационная наука (тектология)». Богданов выдвинул идею создания науки об общих законах организации - тектологии. В ряде исследований российских и зарубежных авторов отмечается, что некоторые положения тектологии предвосхитили идеи кибернетики (принцип обратной связи, идея моделирования и др.) Тектология, по мнению Богданова, носит универсальный характер и может быть одинаково успешно применена для изучения различных явлений как природы, так и общества.

## Гастев Алексей Капитонович (1882-1941г.г.)



Вопросами совершенствования теории и практики организации труда занимался другой известный советский ученый А.К. Гастев. Известен как видный политический и общественный деятель. С 1900 г. принимал активное участие в революционном движении, руководил боевой дружиной большевистской организации, был делегатом III и IV съездов РСДРП. В предреволюционные годы скрывался от полиции в эмиграции. После Февральской революции возвратился и стал заниматься разработкой идей организации труда в новой России. За время работы на заводах городов Харькова, Николаева, Москвы подходит к созданию методики обучения производственного персонала, которая в дальнейшем легла а основу работы Центрального института труда (ЦИТ). Основатель и руководитель ЦИТ ВЦСПС.

## Рассел Акофф (1919-2009 г.г.)



Работы Р. Акофа внесли значительный вклад в развитие теории и научных методов управления. Он отстаивал необходимость активного участия, креативного подхода. Наиболее заметен вклад Р. Акоффа в теории исследования операций, интерактивного планирования, циркулярных организаций, целенаправленных корпоративных систем.

Автор 22 книг и более 150 статей, многие из которых переведены на русский язык, в частности «**Планирование будущего корпорации**», «**Акофф о менеджменте**» и др. Автор (совместно с Эмери) оригинальной гипотезы о психологической совместимости.



## Игорь Ансофф (1918- 2002г.г.)

**И. Ансофф** считается родоначальником концепции стратегического менеджмента. Известен как автор—инструмента для **«матрицы Ансоффа»** определения стратегии позиционирования товара на рынке. В Голландии учреждена «Премия Игоря Ансоффа», присуждаемая за достижения в области планирования и стратегического менеджмента.

Наиболее важными для формирования теории стратегического менеджмента научными достижениями И. Ансоффа являются создание концепции внешней турбулентности, определение парадигмы возможного стратегического успеха и разработка метода стратегического управления в реальном времени.



# Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия</li> <li>2. Коллективная ответственность</li> <li>3. Нестандартная, гибкая структура управления</li> <li>4. Неформальная организация контроля</li> <li>5. Коллективный контроль</li> <li>6. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост</li> <li>7. Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль</li> <li>8. Ориентация управления на группу</li> <li>9. Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату</li> <li>10. Личные неформальные отношения с подчиненными</li> <li>11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы</li> <li>12. Подготовка руководителей универсального типа</li> <li>13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.</li> <li>14. Долгосрочная занятость руководителя в фирме</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Индивидуальный характер принятия решений</li> <li>2. Индивидуальная ответственность</li> <li>3. Строго формализованная структура управления</li> <li>4. Четко формализованная процедура контроля</li> <li>5. Индивидуальный контроль руководителя.</li> <li>6. Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе</li> <li>7. Главное качество руководителя — профессионализм.</li> <li>8. Ориентация управления на отдельную личность</li> <li>9. Оценка управления по индивидуальному результату</li> <li>10. Формальные отношения с подчиненными</li> <li>11. Деловая карьера обуславливается личными результатами</li> <li>12. Подготовка узкоспециализированных руководителей</li> <li>13. Оплата труда по индивидуальным достижениям.</li> <li>14. Наем на работу на короткий период</li> </ol>

# Сравнительная характеристика моделей менеджмента

Принцип сравнения	Тип модели менеджмента	
	Западный менеджмент	Японский менеджмент
Особенности менеджмента	Ориентация на результат	Ориентация на процесс
	Стремление к обеспечению стандартов	Стремление к улучшению стандартов
	Опора на технологию	Опора на людей
	Стремление к нововведениям	Стремление к адаптации и усовершенствованию
	Ориентация на новые технологии	Приверженность существующим технологиям
	Четкое распределение труда и специализация производства	Тесные взаимоотношения между занятыми в проектировании и производстве продукта
Особенности менеджеров	Менеджер — высоко-профессиональный узкий специалист	Менеджер — специалист широкого профиля
	Контакты между персоналом — формальные	Контакты между персоналом — неформальные
	Готов к радикальным изменениям	Изменения — через улучшения
	Принятие решений сверху вниз, быстро, индивидуально	Принятие решений снизу вверх, согласованно



**Системный подход** - это есть не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, *это способ мышления* по отношению к организации и управлению. Системный подход используется в тех случаях, когда стремятся исследовать объект с разных сторон, комплексно.

*Содержание системного подхода сводится к следующему:*

- четкое определение целей и установление их иерархии;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах: используя сравнительный анализ выбора альтернативных путей достигать поставленных целей;
- широкая всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности на основе количественной оценки целей, методов и средств их достижения.

*Системный подход основывается на принципах:*

- **единства** - совместное рассмотрение системы как единого целого и как совокупности частей;
- **развития** - учет изменяемости системы, её способности к развитию, накоплению информации с учетом динамики окружающей среды;
- **глобальной цели** - ответственность за выбор глобальной цели. Оптимум (совокупность наиболее благоприятных условий) подсистем не является оптимумом всей системы;
- **функциональности** - совместное рассмотрение структуры системы и функций с приоритетом функций над структурой;
- **децентрализации** - сочетание децентрализации и централизации;
- **иерархии** - учет соподчинения и ранжирования (располагать в порядке, выстраивать) частей;
- **неопределённости** - учет вероятностного наступления события;
- **организованности** - степень выполнения решений и выводов.

## Системный анализ применяется:

- для решения таких проблем, которые не могут быть поставлены и решены отдельными методами математики, т. е. проблем с неопределённостью ситуации принятия решения, когда используют не только формальные методы, но и методы качественного анализа (здравый смысл), интуицию и опыт лиц принимающих решения;
- объединяет разные методы с помощью единой методики; опирается на научное мировоззрение;
- объединяет знания, суждения и интуицию специалистов различных областей знаний и обязывает их к определённой дисциплине мышления;
- уделяет основное внимание целям и целеобразованию.

### Основные методы, направленные на использование интуиции и опыта специалистов, а также методы формализованного представления систем:

- **Методы типа «мозговой атаки».** Методы данного типа преследуют основную цель - поиск новых идей, их широкое обсуждение и конструктивную критику.
- **Методы экспертных оценок.** Основа этих методов - различные формы экспертного опроса с последующим оцениванием и выбором наиболее предпочтительного варианта.
- **Методы типа «Дельфи».** Его основа - обратная связь, ознакомление экспертов с результатами предшествующего тура и учет этих результатов при оценке значимости экспертов.
- **Методы типа «дерева целей».** Метод «дерева целей» ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей проблем, направлений.
- **Морфологические методы.** Основная идея морфологического подхода - систематически находить все возможные варианты решения проблемы путем комбинирования выделенных элементов или их признаков.

### Одна из наиболее полных классификаций, базирующаяся на формализованном представлении систем, т.е. на математической основе, включает следующие методы:

- **аналитические** (методы, как классической математики, так и математического программирования);
- **статистические** (математическая статистика, теория вероятностей, теория массового обслуживания);
- **теоретико-множественные, логические, лингвистические, семиотические** (рассматриваемые как разделы дискретной математики);
- **графические** (теория графов и пр.)

**На общегосударственном уровне при разработке:**

- комплексной программы научно-технического прогресса;
- основных направлений экономического и социального развития;
- целевых комплексных программ;
- совершенствование структур экономики.

**На уровне отрасли при разработке:**

- прогнозы развития отрасли;
- отраслевых основных направлений развития;
- отраслевых краткосрочных планов;
- отраслевых комплексных программ;
- совершенствование структуры отрасли и системы управления;
- отраслевой программы информатизации.

**На уровне регионов при разработке:**

- комплексных программ развития региона;
- основных направлений развития региона;
- планов регионов на краткосрочную перспективу;
- межотраслевых региональных комплексных программ;
- структур управления в регионе;
- региональных программ информатизации.

**На уровне предприятий при разработке:**

- концепций развития предприятий;
- основных направлений деятельности предприятий;
- годовых производственных планов предприятий;
- при организации оперативного управления производством;
- производственной и организационной структур предприятий;
- информационных систем управления производством.



## Экономические системы имеют следующие особенности:

- ▶ **изменчивость отдельных параметров системы и стохастичность** (случайность, непредсказуемость) её поведения;
- ▶ **уникальность и непредсказуемость поведения** системы в конкретных условиях и наличие у неё предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- ▶ **способность изменять свою структуру**, сохраняя целостность, и формировать варианты поведения;
- ▶ **способность противостоять энтропийным** (разрушающим систему) **тенденциям**, обусловленная тем, что в системах с активными элементами, стимулирующими обмен материальными, энергетическими и информационными продуктами со средой, не выполняется закономерность возрастания энтропии, а также наблюдается самоорганизация, развитие;
- ▶ **способность адаптироваться к изменяющимся условиям**;
- ▶ **способность и стремление к целеобразованию**: в отличие от закрытых (технических) систем, которым цели задаются извне, в системах с активными элементами цели формируются внутри системы;
- ▶ **неоднозначность использования понятий** «система» и «подсистема», «цель», «средство» и т. п.;
- ▶ **ограниченность формализованного описания.**

Эти особенности и берутся за основу при разработке моделей и методик системного анализа.

# Организация - открытая система

**Вход**

Материалы  
Трудовые  
ресурсы  
Финансы  
Информация



**Функции  
управления**



**Выход**

Продукция или  
услуги  
Прибыль (убытки)  
Ответственность  
работников

# Этапы развития системного подхода.

В развитии системных исследований можно выделить четыре этапа:

- ▶ В 1920-е гг., в СССР вышла книга А.А. Богданова «Всеобщая организационная наука (тектология)», явившаяся исторически первым вариантом общей теории систем.
- ▶ В 1930-е гг. идея системного подхода и построения общей теории систем была возрождена в работах Л. Берталанфи и других зарубежных исследователей. В 1930-1940-е гг. в СССР идеи системности были развиты в трудах В.И. Вернадского и А. Л. Чижевского.
- ▶ К 1950-м гг. относят начало развития кибернетики, основоположником которой признан Н. Винер (1958). Выходят в свет труды У.Р. Эшби, О. Ланге и других авторов, связанные с проектированием автоматизированных систем управления.
- ▶ В 1960-1980-е гг. были продолжены оригинальные концепции общей теории систем, имеющие собственный математический аппарат. Этот этап отмечен трудами А. Умова, М. Месаровича, А. Берга, Н. Амосова, В. Глушкова и других отечественных ученых.



# Перспективные направления, решающие основные задачи теории систем:

- ▶ **кибернетика**, базирующаяся на принципе обратной связи и вскрывающая механизмы целенаправленного и самоконтролируемого поведения;
- ▶ **теория информации**, вводящая понятие информации как некоторого количества и развивающая принципы передачи информации;
- ▶ **теория игр**, анализирующая в рамках особого математического аппарата рациональную конкуренцию двух или более противодействующих сил с целью достижения максимального выигрыша и минимального проигрыша;
- ▶ **теория решений**, анализирующая аналогично теории игр рациональные выборы внутри человеческих организаций, на основе рассмотрения данной ситуации и её возможных исходов;
- ▶ **топология**, или реляционная математика, включающая неметрические области, такие как теория сетей и теория графов;
- ▶ **факторный анализ**, т.е. процедуры изоляции посредством использования математического анализа факторов в многопеременных явлениях в различных областях знания;
- ▶ **общая теория систем в узком смысле**, пытающаяся вывести из общего определения понятия «система» - комплекса взаимодействующих компонентов - ряд понятий, характерных для организованных объектов: взаимодействие, сумма, централизация, конкуренция и другие.

# Прикладная сфера теории систем

- ▶ **системотехнику**, т.е. научное планирование, проектирование, оценку и конструирование систем человек - машина.
- ▶ **исследование операций**, т. е. научное управление существующими системами людей, машин, материалов, финансов и т. д.
- ▶ **инженерную психологию**, т. е. анализ приспособления систем, и, прежде всего, машинных систем, для достижения максимума эффективности при минимуме денежных и иных затрат.

# Системообразующие понятия и определения:

- **Объект (элемент)** - под элементом принято понимать простейшую неделимую часть системы;
- **Подсистемы;**
- **Структуры;**
- **Функция;**
- **Свойства** - это качества параметров объектов, т.е. внешние проявления того способа, с помощью которого получают знания об объекте;
- **Связь** - это понятие входит в любое определение, системы и обеспечивает возникновение и сохранение структуры и целостных свойств системы, характеризует как её строение, так и функционирование;
- **Состояние** - мгновенная характеристика системы, которая обеспечивает определение знания свойств системы в конкретный момент времени;
- **Поведение** - изменение состояния системы, исходом которого является некоторый результат, называют поведением системы;
- **Равновесие** - данное понятие определяется, как способность системы в отсутствии внешних возмущений сохранять своё состояние неопределённо длительное время;
- **Устойчивость** - под устойчивостью понимается способность системы возвращаться в состояние равновесия после воздействия внешних возмущений;
- **Развитие** - под развитием будем понимать последовательное изменение состояний системы от некоторого зафиксированного момента времени;
- **Цель** - это одно из ключевых понятий системного анализа, лежащее в основе развития системы и обеспечивающее её целенаправленность (целесообразность).

# Закономерности систем:

- ▶ **Целостность и обособленность.**
- ▶ **Коммуникативность.** Большинство систем существуют не в изоляции, а связаны множеством коммуникаций с внешней средой.
- ▶ **Иерархичность.** Под иерархией понимается последовательная декомпозиция исходной системы на ряд уровней с установлением отношения подчиненности нижележащих уровней вышележащим.



# Свойства сложных систем:

**неоднородность** и большое число элементов;

**эмерджентность** - несводимость свойств отдельных элементов и свойств системы в целом;

**иерархия** - наличие нескольких уровней и способов достижения целей соответствующих уровней, что порождает внутриуровневые и междууровневые конфликты в системе;

**агрегирование** - объединение нескольких параметров системы в параметры более высокого уровня;

**многофункциональность** - это способность большой системы к реализации некоторого множества функций на заданной структуре, которая проявляется в свойствах гибкости, адаптации, живучести;

**гибкость** - это свойство изменять цель функционирования в зависимости от условий функционирования или состояния подсистем;

**адаптация** - это изменение целей функционирования при изменении условий функционирования;

**надёжность** - это свойство системы реализовывать заданные функции в течение определенного периода времени с заданными параметрами качества;

**безопасность** - это способность системы не наносить недопустимые воздействия техническим объектам, персоналу, окружающей среде при своём функционировании;

**стойкость** - это свойство системы выполнять свои функции при выходе параметров внешней среды за определённые ограничения или допуски (для механических систем говорят о запасе прочности);

**уязвимость** - способность получать повреждения при воздействии внешних и (или) внутренних поражающих факторов;

**живучесть** - это способность изменять цели функционирования при отказе и (или) повреждении элементов системы.

**Системный анализ** - одно из направлений системного подхода.

Современное состояние системного анализа характеризуется тем, что он:

- применяется для решения таких проблем, которые не могут быть поставлены и решены отдельными формальными методами;
- использует не только формальные методы, но и методы качественного анализа, направленные на активизацию использования интуиции и опыта специалистов различных областей знаний;
- объединяет разные методы с помощью единой методики.

В число основных направлений применения методов системного анализа входят:

- совершенствование методов управления;
- разработка организационных структур управления;
- совершенствование методов оценки социально-экономической эффективности мероприятий;
- повышение адекватности формализованного описания социально-экономических систем;
- расширение возможности более широкого использования многокритериальных и других человеко-машинных процедур при подготовке и принятии перспективных и оперативных решений.

В будущем системный подход как «образ мышления» будет всё более распространяться на все процессы управления.

# Основные положения старой и новой мировых концепций управления

Старая концепция	Новая концепция
1. Предприятие — это «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	1. Предприятие — это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, 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 скорости и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации, при которых рационализация производства становится второстепенной
4. Главный источник прибавочной стоимости — рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости — люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства

# Старая и новая системы взглядов на управление предприятиями и организациями Российской Федерации

Старая система, сформировавшаяся в дореформенный период	Новая система, сформировавшаяся в период перехода на рыночные рельсы хозяйствования
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом</li><li>2. Моноцентрическая система хозяйствования</li><li>3. Прямое государственное управление предприятиями</li><li>4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система распределения и связей между ними</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов</li><li>2. Переход к полицентрической системе хозяйствования</li><li>3. Управление организациями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов</li><li>4. Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых, социально ориентированных систем</li></ol>



# Современная концепция менеджмента.

## Основные положения:

1. Успех организации определяется не рациональной организацией производства, как считали представители школы научного управления и классической школы, а ее способностью адаптироваться к изменениям внешней среды;
2. Организация рассматривается как открытая система, на которую оказывает влияние большое количество внешних факторов (международное положение, политические и социокультурные факторы, состояние экономики в стране, законы, поставщики, потребители, конкуренты и др.);
3. Процесс управления организацией – это непрерывный, целенаправленный, постоянно повторяющийся процесс, на который оказывают воздействие факторы внешней и внутренней среды. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные;
4. Применение к процессу управления организацией ситуационного подхода, позволяет принимать управленческие решения в зависимости от сложившейся ситуации и достигать поставленные цели;
5. Ориентация на человека и его возможности. Поэтому основное внимание уделяется демократизации управления, проблемам руководства и лидерства, поведению человека, изучению организационной культуры, мотивации и т. п.

# Менеджмент будет развиваться по следующим основным направлениям:

1. Рациональное сочетание рынка и государственного регулирования.
2. Широкое использование стратегического планирования и управления в деятельности организаций.
3. Постоянная корректировка целей организации как реакция на изменения внешней среды.
4. Достижение стратегических и оперативных целей организации за счет оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности организации.
5. Разработка новых методов и приемов управления, позволяющих организации более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды.
6. Резкое повышение уровня квалификации и искусства менеджеров в управлении организацией.
7. Использование в практике управления оптимальных решений, выбранных на основе тщательного анализа альтернативных вариантов решения проблемы.
8. Совершенствование структур управления за счет большей децентрализации функций.
9. Постоянная забота о повышении квалификации работников организации.
10. Максимальное использование инноваций, экономико-математических методов, ЭВМ.
11. Развитие информационных систем, широкое использование глобальных информационных сетей (Интернет и др.).
12. Привлечение сотрудников к управлению организацией.