

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ
ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

А. П. Романова

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
Законы управления

Учебно-методическое пособие

Минск
БелМАПО
2023

УДК 005.1(075.9)

ББК 60.802я78

Р69

Рекомендовано в качестве учебно-методического пособия
НМС Государственного учреждения образования
«Белорусская медицинская академия
последипломного образования» (БелМАПО)
(протокол № 7 от 07.09.2023 г.)

Автор:

Романова А. П., профессор кафедры общественного здоровья и здравоохранения
БелМАПО, доктор медицинских наук, доцент

Рецензенты:

Шаршакова Т. М., заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения с курсом ФПКИП УО «Гомельский государственный медицинский университет», доктор медицинских наук, профессор
Кафедра социальной коммуникации УО «Белорусский государственный университет»

Основы менеджмента: законы управления: учеб.-метод. пособие / А. П. Романова. – Минск : БелМАПО, 2023. – 40 с.
ISBN 978-985-584-906-4.

Пособие подготовлено для изучения одного из разделов основ менеджмента – законов управления. Цель настоящего издания – формирование у слушателей представления о законах управления, их сути и содержания в преломлении к практической деятельности.

Предназначено для руководящих работников системы здравоохранения, обучающихся по специальности переподготовки «Организация здравоохранения», и соответствует учебной программе по дисциплине «Теоретические основы управления здравоохранением».

УДК 005.1(075.9)

ББК 60.802я78

ISBN 978-985-584-906-4

© Романова А. П., 2023

© Оформление. БелМАПО, 2023

ПРЕДИСЛОВИЕ

Управление – искусство, которое, подобно медицине или инженерному делу, должно полагаться на лежащую в его основе науку – концепции, теории, принципы и методы.

Гарольд Кунц

Искусство управления не может опираться только на интуицию и способности руководителя. Оно должно основываться на серьезной теоретической базе, накопленной за тысячи лет человеческой цивилизацией, – законах и принципах управления, изучение которых лежит в основе профессиональной подготовки руководящих работников. Руководитель обязан знать закономерности и законы управления и учитывать их действие.

Законы управления представляют собой «установленные теоретическим и эмпирическим способами и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения» [36]. В процессе деятельности у руководителя формируется система его представлений о законах управления. Использование законов управления начинается с их понимания и наблюдения за их проявлением в практической деятельности. Необходимо видеть и понимать действие законов управления, оперировать ими. Каждый руководитель наблюдает, отмечает, анализирует, систематизирует действие законов и закономерностей, разнообразных связей и зависимостей и на этом основании создает свое понимание путей развития организации. Правильное использование законов управления позволит руководителю избежать ошибок и досадных промахов, быть более результативным в своей работе.

Классификация законов и закономерностей приведена в определенной системе последовательности, которая, по мнению автора пособия, позволяет облегчить их изучение и понимание их

сути. Собранные в одном пособии законы как основы теории управления будут полезны руководителям как государственных, так и частных организаций здравоохранения. Знание законов управления во всем разнообразии и систематизации будет способствовать формированию у руководящих работников взвешенного подхода к оценке различных фактов и событий в трудовой деятельности и повседневной жизни.

Материалы пособия можно рекомендовать начинающим руководителям. Вступая в должность, руководитель вольно или невольно копирует поведение своего предшественника. Изучение законов управления поможет сориентироваться на начальном этапе управленческой карьеры, учесть и сохранить все положительное и ценное, что было наработано ранее и подтверждено многолетней практикой, сформировать свое представление об управлении организацией и путях достижения поставленных целей.

ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Управление – это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, принципы и правила.

Фредерик Тейлор

Законы представляют собой объективные, существенные, устойчивые связи событий или явлений. Открытие, исследование и описание законов объединяют их в устойчивую систему знаний, формируют основу для разработки научно обоснованной теории управления и осуществления практических действий.

Понятие зависимости, закономерности и закона

Поступающие в организацию «на входе» ресурсы трансформируются «на выходе» в продукцию, поступающую во внешнюю среду. Входные воздействия на входе и результаты на выходе связаны между собой. *Зависимость* – это связь между переменными «входа» и «выхода». Например: зависимость производительности труда от численности работников или зависимость производительности труда от степени механизации производства, что может быть представлено графически (рис. 1).



Рис. 1. Схема зависимости входного воздействия и результатов на выходе

Выделяют зависимости объективные, которые формируются независимо от сознания и воли людей, и субъективные, которые формируются людьми для реализации поставленных целей. И если объективные закономерности должны быть учтены как

ожидаемые при осуществлении управленческой деятельности, то субъективные, т. е. возникающие как результат этой деятельности, имеют вероятностный характер.

Из категории «зависимость» происходит понятие закона. Закономерные события, явления или действия, т. е. соответствующие, отвечающие законам, определяют как закономерности. Между понятиями «закон» и «закономерность» существует взаимосвязь: вновь открытые законы и закономерности являются этапом для познания новых законов и закономерностей. Таким образом, закономерность является частью закона.

Закономерности в менеджменте выступают в качестве ожидания наиболее вероятного наступления события или явления. Но закономерности менеджмента действуют не по отдельности, а в совокупности всех законов социально-экономической системы. Взаимодействие закономерностей отражает суть менеджмента, расширяет возможности, но и усложняет их использование в практической деятельности.

Действия менеджера соответствуют требованиям закономерностей в той мере, насколько это позволяют ему опыт, профессионализм и искусство. Нельзя взлететь, не имея крыльев, но, зная законы физики, можно создать летательный аппарат. Нельзя управлять деятельностью людей, не зная, на какой основе и каким образом можно согласовать их действия.

Исследование сущности, места и роли закономерностей в менеджменте приобретает всеобщее значение, так как они определяют основы и содержание всех процессов в организации как наблюдаемых, так и абстрактно представляемых руководителем. Исследование и осмысление закономерностей менеджмента становится важным этапом научного познания и профессионального роста руководителя.

Законы имеют механизм действия, который формирует зависимости выходных параметров от входных, и механизм использования – набор норм и правил для реализации действий работника с указанием его прав и ответственности.

Сущность законов управления

С научной точки зрения законом можно считать «необходимое, существенное устойчиво повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе» [4].

Однако до настоящего времени однозначного определения понятия закона нет. Закон представляет собой довольно сложное и емкое понятие. В наиболее общем виде – это зависимость, которая либо зафиксирована в законодательных документах (Конституция, законодательные акты), либо является общепризнанной нормой для большой группы людей и организаций, либо имеет признание и поддержку авторитетных ученых. Помимо этого, существует большое количество неписаных законов, определяющих жизнь в обществе и представляющих собой нормы поведения, привычки, традиции.

В рамках настоящего пособия нас интересуют законы управления. При изучении сущности законов управления отсутствует единое мнение по поводу полного, общепринятого определения этого понятия. Существуют две точки зрения относительно того, каковыми являются законы управления. Одно утверждение гласит, что законы управления являются законами общественного развития, регламентирующими взаимодействие управляемой и управляющей систем и проявляющимися в деятельности людей и их хозяйственной практике [23]. Другое определение связывает цели управления со средствами его достижения [31] и лежит в основе следующего определения: законы управления представляют собой логическую зависимость между целями управленческой деятельности, способами и методами их достижения, обоснованными теоретическим и эмпирическим способами [36].

Применительно к организации закон – это необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внутренней и внешней среды, обеспечивающая их упорядоченное изменение, позволяющая оценивать происходящие события и анализировать полученный опыт.

Классификация законов управления

Согласно сложившейся практике, законы управления принято делить на 3 группы.

- 1) общие (объективные) законы;
- 2) частные (субъективные) законы;
- 3) специальные (непосредственно не связанные с управлением) законы.

Общие, или объективные, законы выражают зависимости, сформировавшиеся независимо от воли отдельных субъектов. Законы природы, в том числе природы человеческого общества, объективны и непротиворечивы. Здесь закон – «связь или взаимосвязь каких-нибудь явлений объективной действительности»: законы общественного развития, законы классовой борьбы, законы природы, физические законы и т.д. [25].

Частные, или субъективные, законы созданы людьми и призваны фиксировать зависимости, формируемые по воле человека для достижения целей. Эти законы переменчивы, непоследовательны, а порой и противоречивы. Диапазон их применения определяется разнообразными факторами: от специфики деятельности управляемой организации до социокультурных факторов, влияющих на взаимоотношения руководителя и подчиненных.

Принято считать, что законы организации – объективные законы, а законы для организации – законы субъективные.

Также к управлению необходимо отнести законы напрямую не связанные с управлением, но способные оказать значительное влияние на результаты деятельности организации. Их определяют термином *специальные*. К ним относятся экономические, юридические, социальные и другие законы.

ОБЩИЕ (ОБЪЕКТИВНЫЕ) ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Закон социального управления гласит, что управляющее воздействие зависит от внешней среды и внутренних факторов.

Закон усиления регулирования определяет возрастание потребности в управлении по мере роста и усложнения характера деятельности организации.

В основе классификации системы законов и закономерностей, предложенной А. В. Райченко [28] и обеспечивающей универсальность их систематизации и применения, лежит общая логика организации. В соответствии с ней в менеджменте последовательно выделяются и обосновываются закономерности формы, содержания, взаимосвязи и взаимодействия (рис. 2).

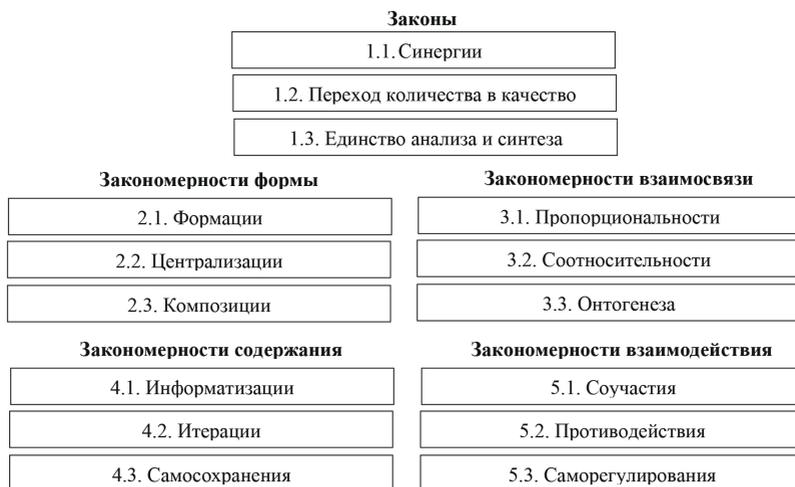


Рис. 2. Комплексная классификация законов и закономерностей менеджмента [28]

Закон синергии. Имеет фундаментальное значение в теории и практике управления и открывает систему классификации законов. Закон синергии гласит: для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше нее. Закон носит всеобщий характер и состоит из двух частей:

1) эффект, полученный в результате соединения двух и более систем, больше или меньше простого сложения;

2) существует такой набор элементов (производительность, микроклимат в коллективе, заинтересованность, отношение к внешней среде и т.д.), при котором потенциал системы будет больше суммы потенциалов элементов ее составляющих.

Синергия – это такое приращение ресурсного потенциала какой-либо материальной системы в процессе совместной деятельности ее членов для достижения поставленной цели, при котором полученный результат больше или меньше, чем простое сложение используемых ресурсов. То есть важно не столько то, что соединяется, сколько то, как это соединяется в систему. Эффект проявляется через связи, которые устанавливаются между частями как необходимого организационного элемента.

Создание организации имеет смысл при условии получения дополнительных ресурсов или результатов: новые качества, прирост потенциала. Большие возможности воспринимаются как основной эффект ее создания, а менеджмент как искусство постановки и достижения цели является одним из наиболее ярких проявлений потенциала организации. В связи с этим выделяют два вида синергизма.

Структурный синергизм, когда эффект возникает в результате объединения ресурсов двух организаций, что позволяет снизить издержки, увеличить объем продаж. Возникает в результате объединения организаций, имеющих аналогичные структуры. При условии производства аналогичной или сходной продукции издержки сокращаются на 15–25%, а объем продаж увеличивается на 25–30%. В свою очередь укрупнение в результате слияния или поглощения организаций приобретает новые преи-

мущества от масштаба за счет синергического эффекта в виде увеличения суммарного дохода выше суммы доходов каждой из организаций, работавших в одиночку.

Управленческий синергизм, когда эффект достигается как результат повышения качества управления без структурных изменений. Основан на том, что присоединяющая организация способна более эффективно управлять объединенными ресурсами благодаря применению различных технологий управления (сокращение необоснованных расходов, повышение эффективности разных уровней управления и т. д.). Управленческий синергизм позволяет снизить издержки, но реже приводит к росту объема продаж.

Совокупный потенциал организации может меняться пропорционально привлечению дополнительных ресурсов или скачкообразно. На рис. 3 приведен пример соединения ресурсов и изменения потенциала организации: соединение ресурсов 1 (потенциал имущества организации), 2 (потенциал имиджа организации), 3 (потенциал работников организации) дает меньший прирост потенциала, чем соединение этих же ресурсов с ресурсом 4 (потенциал одного вновь принятого работника (например, директора)), обладающего небольшим потенциалом. Привлече-

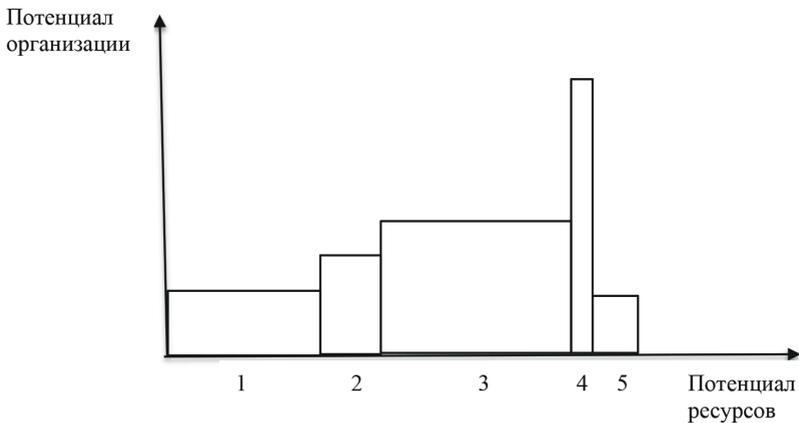


Рис. 3. Варианты изменения потенциала организации [17]

ние ресурса 5 (потенциал некомплектного оборудования, которое не установлено и находится на складе) снижает потенциал организации [17].

Задача руководителя любой организации состоит в том, чтобы найти наиболее оптимальный набор ее элементов, обеспечивающий реализацию закона синергии.

Закон перехода количества в качество (эмергентности), или отличия целого от частного. Эмергентность (от англ. *emergent* – возникающий, неожиданно появляющийся) в теории систем – наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих ее элементам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями; несводимость свойств системы к сумме свойств ее компонентов. Эмергентность является одной из форм проявления диалектического принципа перехода количества в качество. Суть закона состоит в наличии у системы целостности свойств, которые не присущи отдельным, составляющим ее частям (элементам). Чем больше система и чем больше разнообразие в масштабах целого и его частей, тем выше вероятность того, что свойства целого будут отличаться от свойств составляющих ее частей (элементов). Известны многочисленные проявления закона в социально-экономической жизни общества: эффективность крупного производства, социальные последствия урбанизации и т. д. Закон характеризует основополагающий феномен функционирования и развития организаций. Объединение в крупные социально-экономические группы дает большому количеству организаций возможности формирования, развития и реализации новых проектов, обеспечивает эффективность работы.

Закон единства анализа и синтеза занимает особое место в научных исследованиях и практической деятельности. Анализ и синтез неразрывно связаны друг с другом и взаимодействуют в процессе любой мыслительной деятельности.

Анализ – исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования, который рассматривается как система, мысленно или практически расчленяется на отдельные составные элементы (признаки, свойства, отношения и т. д.) для изуче-

ния каждого из них и установления их роли и места в системе. *Синтез* – исследовательский метод, целью которого является исследование какого-либо явления в его единстве и взаимной связи отдельных частей (элементов), обобщение, сведение в единое целое данных, добытых анализом.

Сочетание анализа и синтеза обеспечивает стремление системы к оптимальной самореализации. На примере построения дерева целей организации (рис. 4) проиллюстрирована связь между анализом и синтезом любого процесса, отражена осуществляемая в противоположных направлениях последовательность действий.

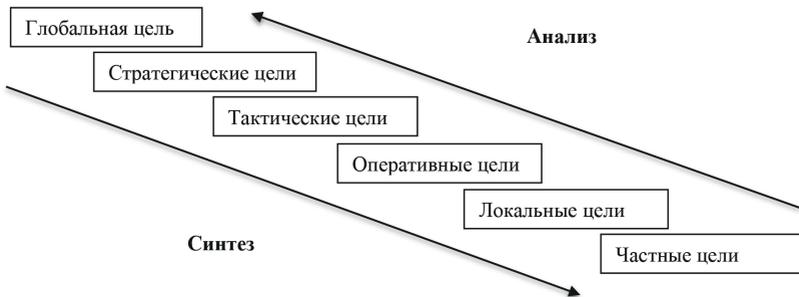


Рис. 4. Модель анализа и синтеза на основе дерева целей [28]

Закон гласит: каждая материальная единица, живой организм, социальная организация стремятся к наиболее экономичному режиму функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или функций посредством анализа и синтеза через следующие этапы: разделение – преобразование – объединение – преобразование. В результате непрерывающегося процесса анализа и синтеза происходит структурная оптимизация системы, избавление от неэффективных элементов и их замена более эффективными.

Группа закономерностей формы

При прогнозировании, формировании и функционировании социальных организаций предъявляются особые требования,

такие как предсказуемость, управляемость и стабильность организации, что достигается исполнением требований закономерностей формы: формации, оптимального уровня централизации и композиции (рис. 2).

Построение социально-экономических систем, бизнес-процессов описывает **закономерность формации** (см. рис. 2, 2.1), устанавливающей, что форма организации определяется строением ее связей. Закономерность выделяет зависимость между конфигурацией связей организации и ее формированием. Так, наиболее характерными для социально-экономических организаций являются иерархически ориентированные системы. Они представлены в строго определенной последовательности, обусловленной технологически или процедурно формируемыми связями.

Процесс менеджмента обеспечивается и осуществляется посредством иерархической организации, представляемой **закономерностью** достижения и поддержания **оптимального уровня централизации** (см. рис. 2, 2.2). Этот процесс отражает объективные тенденции оптимизации иерархии на уровне, соответствующем ее природе, существованию и функционированию.

На рис. 4 проиллюстрировано действие **закономерности композиции** (см. рис. 2, 2.3), которая гласит, что функционирование всех без исключения элементов организации в той или иной мере подчиняется общей цели, а цели более низкого порядка представляют ее конкретизацию и являются подцелями. Проявлением композиции является стремление к оптимальному сочетанию в организациях общих, частных и индивидуальных целей, очередности и преемственности этапов реализации взаимосвязи частного и общего. Элементы системы во взаимосвязи образуют ее композицию, которую каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре.

Закономерность композиции (рис. 4) определяет, что цель частного является подцелью общего, устанавливает последовательность как основу постановки и достижения цели организации. Закономерность композиции отражает необходимость учета целей всех субъектов целеполагания в организации, потребность

в формировании целей структурных подразделений исходя из стратегической цели организации. Использование закономерности композиции на практике позволяет решать вопросы планирования, распределения, учета.

Группа закономерностей взаимосвязи

Закономерности взаимосвязи (пропорциональности, соотносительности, онтогенеза) направлены на создание гармонии в организации, что ассоциируется в управлении с эффективной организацией. Гармония, согласно философу А. Ф. Лосеву, – «соразмерность частей целого, слияние различных компонентов объекта в единое органическое целое» и понимается как согласованность, стройность, соразмерность в сочетании чего-либо. Выстраивание связей в организации направлено на получение синергического эффекта от взаимодействия ее элементов. Необходимость и значение согласования действий объединенных элементов предполагает выделение группы закономерностей взаимосвязи.

Закономерность пропорциональности между организацией и ее элементами (см. рис. 2, 3.1). Каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы в заданном подчинении (пропорции) и количественные связи между ними, обуславливающие качественные соотносительности процессов и систем менеджмента, что предусматривает *закономерность соотносительности* (см. рис. 2, 3.2). Раздутые штаты не приносят пользы организации, но и их нехватка не позволяет выполнить работу в полном объеме. Гармония в организации предполагает соотносительность совокупности элементов и процессов. На практике это представлено «нормой управляемости» и «требованиями соответствия», которые закрепляются организационно-методическими документами менеджмента.

Закономерность онтогенеза (см. рис. 2, 3.3) раскрывает неизбежность и всеобщность последовательности стадий становления, развития и угасания, составляющих жизненный цикл ор-

ганизации. Данная закономерность лежит в основе формирования и осуществления управления жизненными циклами организации, отдельного работника, продукта, товара. Задача менеджера состоит в том, чтобы, руководствуясь этим законом, максимально сократить первую фазу, продлить вторую и отсрочить наступление третьей с использованием технологий управления.

Группа закономерностей содержания

Восприятие, понимание и осуществление менеджмента обеспечивает информация. Определение понятия «информация», как отражение объективной реальности и субъективных представлений о ней, связано с получением и передачей знаний о формах и содержании организационных процессов и систем. Процесс управления начинается со сбора, накопления и восприятия информации и завершается ее анализом, переработкой и представлением. Ценность информации состоит в том, что она обеспечивает главные цели системы – сохранение и развитие.

Закономерность информатизации (см. рис. 2, 4.1) устанавливает, что уровень организации определяется уровнем информатизации. Управление осуществляется настолько эффективно, насколько позволяет ему информационное обеспечение. Чем большей информацией о внешней и внутренней среде располагает организация, тем выше вероятность ее устойчивого функционирования. Принятие обоснованных управленческих решений требует создания системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, а также создания условий для ее эффективного функционирования. Порядок, сознательная координация деятельности людей в организации осуществляются на основе информации о реальном положении дел.

Закономерность итерации (см. рис. 2, 4.2) устанавливает следующее: чем больше составляющих элементов, тем сложнее организация как проявление всеобщего закона перехода количества в качество. Итерация (от лат. *iteratio* – повторение) – повторение какого-либо действия. Под итерацией в управлении понимается

разовая операция установления связи, которая становится возможной при наличии минимально двух составляющих. Добавление каждой новой составляющей увеличивает инвариантность построения связей в геометрической прогрессии и тем самым усложняет возможные конфигурации построения организации. Именно количество элементов и связей, составляющих организацию, напрямую обуславливает число и разнообразие конфигураций всевозможных взаимосвязей и зависимостей между ними. То есть разнообразие конфигураций построения, функционирования и развития менеджмента напрямую зависит от количества составляющих ее элементов.

Объективное стремление к самосохранению, характерное для каждой организации и представляемое в самых разнообразных формах, определяется **закономерностью самосохранения** (см. рис. 2, 4.3), которая гласит: каждая материальная система сознательно или стихийно стремится к сохранению своей качественной определенности и использует для этого весь свой потенциал. Другими словами, любая организация, равно как и ее отдельные элементы, стремится сохранить себя как единое целое. Закономерность выделяет, раскрывает и определяет объективную, устойчивую ориентацию любой организации на самосохранение. Самосохранение организации зависит от параметров внутренней среды, характера ее деятельности и качества управления. Изначально самосохранение определяет внутреннее единство, конструктивность и устойчивость организации к внешним воздействиям и в конечном счете к синергическому эффекту. Однако качественная определенность динамична и зависима от внешней среды. Поэтому закономерность самосохранения следует рассматривать как сохранение организации в постоянно изменяющейся среде. Таким образом, механизмом реализации закономерности является способность системы к устойчивому функционированию в условиях меняющейся внешней и внутренней среды и сохранению присущих ей свойств. Общая сумма созидательных ресурсов организации должна превышать суммарное воздействие внешних и внутренних разрушающих факторов. В противном случае организация прекратит свое существование.

Самосохранение организации обеспечивают две группы факторов: стабильности и развития. Стабильность приводит к застою, развитие, не обеспеченное ресурсами, дает временный успех. Большие организации устойчивее малых, однако склонность к росту, который не сопровождается развитием, ведет к разрушению системы и потере устойчивости.

Группа закономерностей взаимодействия

Долгое время ***закономерность соучастия*** (см. рис. 2, 5.1), указывающая на неизбежность участия в общем процессе менеджмента всех членов организации, была ориентирована на общественные социальные образования. Однако проведенные исследования показали объективное действие этой закономерности в любых организациях.

Любое воздействие, и прежде всего в социальных организациях, порождает ответную реакцию, обусловленную ***закономерностью противодействия*** (см. рис. 2, 5.2). То есть необходимо учитывать ожидаемое неизбежное противодействие при осуществлении управленческого воздействия и принимать действия по его преобразованию в конструктивное восприятие.

Эффективный путь решения организационных проблем находится в плоскости построения и осуществления процесса, описываемого ***закономерностью саморегулирования*** (см. рис. 2, 5.3). Под саморегулированием понимается способность системы самостоятельно реагировать на внешние воздействия, нарушающие ее функционирование. Потенциал организации, базирующийся на ее внутренних свойствах, представляет возможности, используемые в процессе постановки и достижения цели.

К основным законам управления относят также следующие законы.

Закон развития. Суть закона состоит в том, что каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Для описания организации как системы используются такие категории, как состояние, поведение, равновесие, устойчивость и развитие.

Состояние рассматривается как отпечаток системы в конкретной временной точке через входные и выходные параметры.

Поведение – способность системы переходить из одного состояния в другое.

Равновесие – способность системы при отсутствии возмущающих воздействий сохранять тип поведения.

Устойчивость – свойство системы возвращаться в исходное состояние после восприятия внешнего воздействия.

Развитие – характеристика совокупности связанных и направленных изменений свойств и процессов системы в динамике.

В соответствии со складывающимися условиями организации, как и любые системы, создают новые формы своего существования, отсеивают те формы организационного устройства, которые не обеспечивают их равновесие и устойчивость. В процессе борьбы элементов, обеспечивающих равновесие системы, часть из них погибает и замещается другими, соответствующими новым условиям.

Развитие представляет собой процесс накопления изменений, возникающих в результате воздействия сочетания различных факторов, которые постепенно нарушают устойчивое состояние системы. Направление дальнейшего развития системы зависит от случайных факторов и ее внутреннего состояния. Развитие системы обусловлено самоорганизацией и механизмом отбора, условия которого постоянно меняются.

Закон базируется на следующих принципах.

Принцип инерции: изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала влияния изменений во внешней и внутренней среде и продолжается некоторое время после их прекращения. Чем крупнее организация, тем большая инерция ей присуща.

Принцип эластичности: скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала. Разная реакция на одни и те же события обусловлена потенциалом организаций.

Принцип непрерывности: изменение потенциала организации происходит постоянно и непрерывно, меняются лишь скорость и направление изменения.

Принцип стабилизации: система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы.

Закон соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности, являющейся объектом управления. Управление представляет собой процесс руководства трудом работников, который является исторически обусловленной необходимостью, так как в условиях совместного труда работники вынужденно вступают в управленческие отношения, подчиняясь указаниям руководителя. В свою очередь в процессе осуществления конкретной деятельности участники вступают друг с другом в отношения собственности.

Таким образом, управление можно рассматривать в двух аспектах: организационно-техническом, обусловленном природой общественного труда и уровнем его кооперации. В этом плане управление имеет целью соединение и овеществление труда, поддержание необходимых связей и пропорций в трудовом процессе. Управление производством как техническая необходимость характеризует достигнутый уровень развития и качественные особенности управления.

При рассмотрении отношений управления как социально-экономической категории на первый план выходит социальный характер управления, отвечающий на вопрос, в чьих интересах осуществляется управление. В социальном плане управление представляет собой отношения между собственниками средств труда и наемными работниками. Оно выступает как функция собственника средств труда, осуществляемая им в собственных интересах. Исходя из этого, цель управления, а также его методы и формы находятся в прямой и непосредственной зависимости от формы собственности на средства производства.

Закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления заключается в том, что экономические системы с сознательным планомерным управлением и потенциально и фактически эффективнее систем со стихийной регуляцией протекающих в них экономических процессов.

Планомерность развития, основанная на использовании объективных экономических законов, создает возможность опти-

мального развития экономики в интересах всего общества. Непосредственная связь производства с потреблением (социальный маркетинг), задач управления с интересами работников (социальный менеджмент) создает у трудящихся искреннюю заинтересованность в повышении эффективности работы организации. Целью управления становится достижение в интересах общества наивысшего экономического эффекта при оптимальном использовании ресурсов для более полного удовлетворения растущих материальных и духовных потребностей населения.

Закон единства систем управления. Согласно этому закону деятельность любой организации представляет собой единую централизованно управляемую систему. В свою очередь система разделена на иерархические уровни управления, каждый из которых представляет собой подсистему (или совокупность подсистем) вышестоящей иерархической системы. Иерархическая структура организации составляет основу ее планового развития и функционирования.

Концепция иерархической структуры управления была сформулирована немецким социологом Максом Вебером еще в начале XX в. Она предполагает следующее:

четкое разделение труда, обеспечивающее возможность использования высококвалифицированных рабочих кадров;

скалярную цепь команд, т. е. передачу распоряжений с вышестоящих уровней управления на нижестоящие в последовательном порядке;

наличие формальных правил и норм поведения персонала;

подбор кадров в соответствии с квалификационными требованиями к конкретной должности, закрепленными в соответствующих справочниках или должностных инструкциях.

Закон соотносительности управляющей и управляемой систем говорит о соответствии субъекта и объекта управления. Любая система управления состоит из субъекта и объекта управления. В качестве субъекта управления выступают все виды ресурсов (материальные, финансовые, информационные, людские, технологические) и процессы (основной, сопутствующий, управленческий) организации. Субъект управления – это соответ-

ствующие органы и структурные подразделения, осуществляющие целенаправленное руководство объектом управления.

Объект и субъект управления оформлены в определенные системы – управляемую и управляющую, которые представляют собой неотъемлемые составные элементы системы. При этом главная и определяющая роль принадлежит управляемой системе. Происходящие в ней изменения определяют содержание и динамику развития субъекта управления, что выражается в совершенствовании форм и методов управления. Субъект управления приводит в действие производительные силы отдельной организации и общества в целом.

Обеспечение соответствия управляющей системы потребностям нормального функционирования современной организации является одной из основных проблем административного менеджмента. Суть проблемы заключается в том, чтобы управляющая система оказывала именно такое воздействие, в котором нуждается управляемая система. Этого можно достичь только в том случае, когда сложность управляющей подсистемы соответствует характеру деятельности, осуществляемой управляемой подсистемой.

Таким образом, соотносительность управляющей и управляемой систем – это тип отношений, в основе которого лежит их взаимное влияние, предполагающее установление и поддержание между ними оптимальных соотношений в числе занятых работников, уровня технического обеспечения, экономических показателей и т.д.

Смысл закона соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления, экономической природе отношений между ее подсистемами состоит в подаче субъектом управления сигналов управляемой системой на выполнение соответствующих действий. Эти сигналы представляют собой команды – решения, принятые на основе информации, поступающей к управляющему органу из внешней и внутренней среды организации по каналам связи.

Связь между управляющей и управляемой системами может быть прямой и обратной. Прямая связь выражается в форме сиг-

налов-команд, идущих от субъекта к объекту управления. Обратная связь представляет собой сигналы-сообщения, поступающие от управляемой системы к управляющему органу и отражающие ее реакцию на управляющее воздействие. Обратная связь от управляемого объекта к управляющим органам необходима в целях контроля системы и учета воздействия на нее внешней среды. Если обратная связь отсутствует или по какой-то причине не достигает органа управления, то такая система в конечном итоге может выйти из-под контроля и превратиться в неуправляемую. Таким образом, любой процесс управления должен включать в себя четыре основные составляющие. Входное воздействие (прямая связь), т. е. информационные сигналы (сигналы-команды), поступающие от управляющей системы к управляемой. Преобразование входного воздействия заключается в обработке поступивших сигналов. Результат преобразования входного воздействия – исполнительское действие управляемой системы. Влияние результата на входное воздействие (обратная связь) – поступление в управляющий орган информации о текущем состоянии и функционировании объекта управления (сигналы-сообщения) (рис. 5).



Рис. 5. Прямые и обратные связи в организации

Содержание и формы обратной связи в социально-экономических системах имеют разнообразный характер. Сюда относятся отчетные данные, дополнительные сведения, характеризующие состояние управляемого объекта.

Чем выше уровень управления, тем сложнее осуществление обратной связи управляемой системой. Поэтому к обратной связи на высших уровнях управления предъявляются три основных требования: 1) формы обратной связи на каждом конкретном уровне управления должны иметь обобщенный характер и быть связанными с соответствующими формами обратной связи на других уровнях иерархии; 2) формы обратной связи должны позволять компенсировать влияние на систему возмущающих внешних воздействий; 3) управляющая система должна располагать гибкой реакцией на обратную связь любого рода.

Оптимальное функционирование и развитие любой системы управления возможно лишь при условии наиболее полного соответствия содержания и форм прямой и обратной связи экономической природе взаимоотношений между ее подсистемами различного уровня и масштаба.

Суть *закона единства действий законов управления* состоит в том, что протекание явлений и процессов управления есть результат подчинения тому или иному закону. При этом законы управления непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами. Эффективность управления зависит от степени активного использования всей системы законов управления в совокупности.

Для того, чтобы полностью использовать действие законов управления, необходимо, с одной стороны, уметь выделить действие каждого закона в отдельности, а с другой – выяснить механизм взаимодействия всех познанных законов, участвующих в данном конкретном управленческом процессе или явлении.

ЧАСТНЫЕ (СУБЪЕКТИВНЫЕ) ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Во вторую группу входят частные, или субъективные, законы, использование которых может в значительной степени повысить эффективность функционирования системы управления в целом, а также ее отдельных элементов. Частными законами принято считать законы управления, присущие его отдельным сторонам, подсистемам и их элементам.

К частным законам также относят *законы структуры*, которые отражают сущностные свойства внутреннего строения и связей элементов, имеющие устойчивый и повторяющийся характер. Законы структуры универсальны, им подчинена структура любой системы.

Закон субординации определяет внутреннее устройство системы: отражает иерархичность, вертикальные связи системы, главенство определенных элементов структуры, отношения между более и менее главными элементами. Суть закона состоит в установлении порядка в связях и отношениях элементов структуры, последовательности их взаимодействия, передачи информации. В практической деятельности закон проявляется в отношениях начальник – подчиненный, отражает складывающийся между ними комплекс зависимостей.

Закон координации связей и отношений всех элементов управляемой системы. Основное предназначение закона состоит в согласовании, отображении взаимодействия и приведении в соответствие связей и отношений по горизонтали.

Закон совместимости системы состоит в согласованности и взаимном дополнении разнородных элементов системы, что обеспечивает стабильность ее функционирования. Предусматри-

вается как совместимость элементов между собой, так и совместимость элементов в целом. Нарушение совместимости приводит к сбоям функционирования системы.

Закон специализации элементов системы состоит в том, что единичный элемент системы, выполняя строго определенные функции и операции, является относительно самостоятельной единицей, так как его деятельность затрагивает другой элемент и его деятельность. Изъятие какого-либо элемента из сформировавшихся отношений и связей приводит к изменениям в характеристиках объекта управления.

Закон строго определенной пространственно-временной расположенности компонентов системы заключается в том, что компоненты системы как части целого расположены в заданных для них порядке и последовательности, в конкретные временные промежутки образуя пространственно-временную локализацию систем.

К частным законам относят *законы управляющей подсистемы*.

Закон изменения функций управления заключается в том, что повышение или понижение уровня управления неизбежно приводит к возрастанию значения одних функций и убыванию значения других (рис. 6).

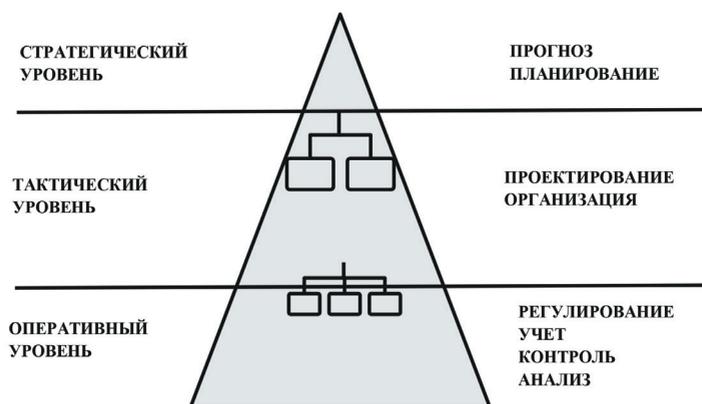


Рис. 6. Изменение функций управления в зависимости от уровня управления

Сущность **закона сокращения числа ступеней управления** заключается в том, что чем меньше уровней в структуре управления, тем при прочих равных условиях управление более эффективное и оперативное.

Закон концентрации функций управления устанавливает, что управление объективно стремится к большей концентрации функций на каждой ступени управления, а следовательно, к росту численности персонала.

Согласно **закону распространения и контроля**, существует определенная зависимость между числом подчиненных и возможностями контроля их действия со стороны руководителя.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗАКОНЫ (НЕПОСРЕДСТВЕННО НЕ СВЯЗАННЫЕ С УПРАВЛЕНИЕМ)

К третьей группе отнесены законы, которые не связаны непосредственно с управлением, но способны оказать значительное влияние на деятельность организации. К специальным законам управления относятся кибернетические, экономические, юридические, социальные и иные законы. Эти законы являются служебными законами и неразрывно связаны с деятельностью организации независимо от специфики ее деятельности.

При рассмотрении функционирования сложных систем, которые сложно поддаются описанию, используются законы, термины и понятия из других отраслей науки и дисциплин.

При проектировании систем управления необходимо учитывать *основные законы кибернетики и термодинамики*.

Закон необходимого разнообразия. Сущность закона состоит в том, что разнообразие управляемой системы требует достаточного разнообразия системы управления. Оптимальное управление предполагает рассмотрение различных вариантов, разработку альтернативных решений, осуществление многовариантного планирования, что делает управление научным, соответствующим закону необходимого разнообразия. Чем разнообразнее и сложнее управляемая система, тем большее значение приобретает оптимальное управление.

Закон обратной связи требует построения системы с использованием замкнутых контуров – сосредоточения плана и учета в одних руках.

Закон антиэнтропийности сводится к тому, что управление всегда направлено на снижение неопределенности знаний о состоянии управляемой системы, ее построении и поведении за счет усиления информационной осведомленности о ее состоя-

нии. Энтропия рассматривается как мера беспорядка и неизвестности, используемая в разных науках: от физики до человеческих отношений. Энтропии, т. е. стремления к хаосу, достаточно много во всех сферах деятельности человеческого общества. Так, 80% малых бизнесов распадается в первые 18 месяцев своего существования: бизнес-планы не работают, оборудование ломается, рынок быстро меняется. Существует понятие социальной энтропии: каждое общество без авторитетных лиц и институтов стремится к разрушению.

Экономический закон определен как обобщение мотивов и практики экономического поведения индивидов и институтов. Среди экономических законов наиболее существенное влияние на эффективность деятельности организации оказывают закон стоимости, законы спроса и предложения и другие, которые необходимо учитывать при прогнозировании и планировании деятельности организации, работающей в сфере торговли [20, 40].

Закон спроса отражает обратную связь между ценой и величиной спроса на товар или услугу в течение определенного периода времени как желания и способности потребителя приобрести товары и услуги по определенной цене в определенный период времени. Спрос – это форма выражения потребности и платежеспособности, т. е. сумма денег, которую покупатели могут и намерены заплатить за нужные им товары. При прочих равных условиях величина спроса обратно пропорциональна изменению цены данного товара.

Закон предложения гласит, что при прочих равных условиях предложение растет с ростом цены. Предложение – это совокупность товаров и услуг, которые находятся на рынке или могут быть доставлены на него. Предложение – это желание и способность продавцов поставлять на рынок товары и услуги для продажи в зависимости от их цены. Закон отражает прямую связь между ценой и величиной предложения товаров или услуг в течение определенного периода как способность производителя предложить товары и услуги по определенной цене в определенный период времени. При прочих равных условиях величина предложения меняется прямо пропорционально изменению цены данного товара.

Закон убывающей предельной полезности устанавливает, что полезность товара уменьшается по мере его потребления. Между количеством благ, имеющихся в наличии, и их полезностью существует определенная взаимосвязь. С увеличением количества блага, имеющегося в распоряжении потребителя, полезность каждой последующей единицы данного блага становится меньше, чем полезность предшествующей единицы.

Закон убывающей предельной производительности устанавливает, что за определенными пределами последовательное присоединение переменного ресурса к постоянному будет давать все меньшую отдачу.

К *юридическим законам*, оказывающим влияние на деятельность организации, относятся следующие: Гражданский кодекс, Налоговый кодекс, Трудовой кодекс, Кодекс об образовании и т. д.

ЗАКОНЫ МЕРФИ

Было бы крайне несправедливым не сказать о целом направлении законов и закономерностей, открытых и сформулированных творческими и остроумными людьми – конструкторами, исследователями, финансистами, экономистами, педагогами, медиками, социологами. Имя закону дал капитан Эд Мерфи, инженер-конструктор из аэродинамической лаборатории, проводившей исследования на базе ВВС «Эдвардс» в Мьюрике (штат Калифорния) в 1949 г. История гласит, что раздосадованный неполадками датчика в связи с неправильным подсоединением, Мерфи воскликнул: «Если что-то можно сделать плохо, он обязательно это сделает!», имея в виду техника, который проводил это подсоединение. При подведении итогов проекта руководитель отметил, что залогом успеха в проведении испытаний явились твердая вера в закон Мерфи и упорство в борьбе с неизбежным. Однако тайна происхождения закона Мерфи до сих пор не раскрыта.

Впоследствии сформировалось целое направление под названием «мерфология». Законы Мерфи являются удивительными откровениями о том, как устроен мир, в котором мы живем. Неестественные законы, обобщенной версией которых являются законы Мерфи, имеют дело с намерениями, целями, факторами, являющимися физическими по своей природе. Таким образом, точность предсказаний не относится к общественно полезным качествам этих законов. Приведем отдельные законы [3].

Итак, **закон Мерфи**. Если может произойти что-то плохое, оно непременно произойдет.

Следствия.

1. Все не так просто, как кажется.

2. Любое время занимает больше времени, чем ожидается.
3. Из всех возможных неприятностей происходит именно та, которая наносит наибольший вред.
4. Если вы предвидите четыре возможности неприятности и удачно их предотвращаете, тут же появляется пятая.
5. Если дело пущено на самотек, оно имеет тенденцию развиваться к худшему.
6. Когда бы вы ни собирались что-то сделать, оказывается, что сначала надо сделать что-то другое.
7. Каждое решение порождает новые проблемы.
8. Невозможно застраховать свой прибор от ошибок пользователя – дураки так изобретательны!
9. Природа всегда на стороне скрытого недостатка.
10. Мать – природа – мачеха.

Третий закон Чишолма. Все по-разному понимают предложения того, кто их вносит.

Следствия.

1. Даже если объяснять с предельной ясностью, кто-то все равно не поймет.
2. Если делать то, что, по вашему убеждению, встретит всеобщее одобрение, кому-то ваши действия не понравятся.
3. Процедуры, призванные облегчить понимание, практически не срабатывают.

Закон термодинамики Мерфи. Под давлением дела идут хуже.

Закон Букера. Даже самая малая практика во много раз ценнее любой теории.

Закон самолетов. Если ваш самолет опаздывает, тот, на котором вы хотите улететь, вылетает вовремя.

Закон Джонсона и Лэрда. Приступ зубной боли чаще всего начинается в субботу вечером.

Закон Уильямса и Холланда. С помощью статистики можно доказать все что угодно, нужно только собрать побольше данных.

Закон Эванса и Бьерна. Неважно, какая случится беда, всегда найдется кто-нибудь, кто знал, что она случится.

Закон откровения. Рано или поздно все тайное становится явным.

Закон Флагга. Когда у вас появляется необходимость постучать по дереву, вы обнаруживаете, что все вокруг сделано из алюминия и пластика.

Закон Мэриэнна. Всегда можно найти то, что не искал.

Закон Майера. Усложнять вещи очень просто, но сделать их простыми очень сложно.

Первый закон о путешествии. Дорога туда всегда требует больше времени, чем дорога обратно.

Четвертый закон Фротингама. Срочность обратно пропорциональна степени важности.

Особого внимания заслуживает такое направление в мерфологии, как бюрократия, иерархология и комисиология.

Четвертый закон Паркинсона. Количество людей в любом коллективе увеличивается независимо от того, сколько работы требуется выполнять.

Закон Эзера. Как правило, человек, занимающий ключевую позицию в организации, все свое время проводит в комитетах или подписывает письма.

Закон Олда и Кана. Эффективность заседания комиссии обратно пропорциональна числу участников и времени, потраченному на дебаты.

Закон Шанахана. Продолжительность заседания возрастает в квадрате по числу присутствующих.

Закон порядка Суипла. Слово всегда предоставляется тому, кто громче всех кричит.

Закон Паттона. Хороший план сегодня лучше отличного плана завтра.

Закон Парето. 20% покупателей дают 80% товарооборота, 20% компонентов товара определяют 80% его стоимости и т.д.

Закон Миллера. Нельзя определить глубину лужи до того, как в нее вступишь.

Закон Бекэпа. Красота, умноженная на ум, равна константе.

Закон Джоунса. Друзья приходят и уходят, враги остаются на всю жизнь.

Закон Мэтча. Уж лучше ужасный конец, чем ужас без конца.

Закон нововведений Термана. Если вы хотите, чтобы ваша команда по легкой атлетике победила по прыжкам в высоту, вы должны найти одного человека, который прыгает вверх на семь футов, а не семь человек, которые прыгают на фут каждый.

Закон Хэлдэйена. Вселенная не только более удивительна, чем мы можем представить. Она удивительнее, чем мы можем представить.

Малоизвестный седьмой закон Ньютона. Синица в руках безопаснее, чем журавль в небе.

Законы Мерфи только подтверждают энтропию – естественное стремление мира к хаосу, что, по мнению А. П. Чехова, дается этому миру легко. Энтропия окружает нас, она встроена в нашу жизнь. Клетки тела разрушаются, вещи вокруг нас стремятся к беспорядку, кубик сахара рафинада растворяется в стакане воды, листья падают на землю в беспорядке. Законы Мерфи создают позитивный взгляд на происходящее, и каждый из нас имеет возможность согласиться с умозаключениями, сделанными по поводу явлений и процессов, с которыми мы с вами имели возможность встречаться в быту и профессиональной деятельности.

ВЫВОДЫ

1. Законы управления представляют собой логическую зависимость между целями управленческой деятельности, способами и методами их достижения, обоснованными теоретическим и эмпирическим способами.

2. Совокупность законов управления классифицируется на три основные группы: общие (объективные), частные (субъективные) и специальные (непосредственно не связанные с управлением).

3. Общими, или объективными, законами считают зависимости, свойственные управлению в целом и сформировавшиеся независимо от воли отдельных субъектов.

4. Частные (субъективные) законы присущи отдельным сторонам управления в целом, его отдельным подсистемам и элементам, созданы людьми и призваны фиксировать зависимости, формируемые по воле человека для достижения поставленных целей.

5. Специальные законы напрямую не связаны с управлением, но способны оказать значительное влияние на результаты деятельности организации.

6. Проявление законов, закономерностей, их взаимосвязей или отражаемых ими явлений и эффектов важно для изучения и понимания принципов менеджмента. Принципы менеджмента являются логическим продолжением законов, закономерностей, их взаимосвязей, реализующим на практике знания их действия и следствий.

Контрольные вопросы

1. Что такое «закон»?
2. Чем отличаются законы от закономерностей?
3. Раскройте содержание закона синергии и приведите пример проявления этого закона.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла организации.
5. Дайте определение единства анализа и синтеза.
6. Как классифицируются законы управления?
7. Что такое «общие законы управления» (перечислите их)?
8. В чем состоит суть закона преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления?
9. Каково содержание закона сокращения ступеней управления?
10. Раскройте содержание закона единства действий законов управления.
11. Что такое «частные законы управления»?
12. Что такое «специальные законы управления»?
13. В чем состоит смысл и назначение системы обратной связи в организации?
14. В чем состоит суть закона распространения контроля?
15. Каким образом совокупность элементов влияет на потенциал организации? В чем могут заключаться причины повышения или понижения потенциала организации?
16. Приведите примеры специальных законов управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук, В. А. Система управления организацией : учеб. пособие / В. А. Абчук, А. Ф. Борисов, А. В. Воронцов. – СПб. : Перспектива, 2010. – 335 с.
2. Актуальные проблемы управления / под общ. ред. В. Г. Шорина. – М. : Знание, 1972. – 281 с.
3. Блох, А. Закон Мерфи / А. Блох ; пер. с англ. Я. М. Вовшин ; Принцип Питера, или почему дела всегда идут вкривь и вкось / Питер Л. Дж. / пер. с англ. Е. Г. Гендель. – Минск : Поппури, 2003. – 352 с.
4. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedu.ru/bigencdic/>. – Дата доступа: 21.08.2023.
5. Брасс, А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Соврем. шк., 2006. – 192 с.
6. Брасс, А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции : пособие / А. А. Брасс. – Минск : Мисанта, 2002. – 211 с.
7. Вебер, М. Бюрократия / М. Вебер // Личность. Культура. Общество. – 2007. – Т. 9, № 1. – С. 10–28.
8. Гордиенко, Ю. Ф. Управление персоналом / Ю. Ф. Гордиенко, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 352 с.
9. Гулик, Л. Заметки по теории организации / Л. Гулик // Классики теории государственного управления: американская школа / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова; ред.: Д. Шафритц, А. Хайд. – М., 2003. – С. 100–118.
10. Дафт, Р. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Дафт. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.
11. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2008. – 421 с.
12. Зуб, А. Т. Теория менеджмента : Учебник для бакалавров / А. Т. Зуб. – СПб. : Питер, 2020. – 672 с.
13. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учеб. пособие для бакалавров / Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 365 с.
14. Карпова, Т. П. Управленческий учет : учеб. для студентов вузов / Т. П. Карпова. – М. : Аудит : ЮНИТИ, 1998. – 346 с.
15. Коргова, М. А. История менеджмента : учеб. пособие для студентов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 236 с.

16. Кремень, М. А. Практическая психология управления : пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск : ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
17. Лапыгин, Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Кнорус, 2016. – 315 с.
18. Литвак, А. И. Управленческий минимум врача / А. И. Литвак. – Донецк : Издатель Заславский А. Ю., 2012. – 120 с.
19. Лукичева, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие для студентов вузов / Л. И. Лукичева ; под ред. Ю. П. Анискина. – 5-е изд. стереотип. – М. : Омега-Л, 2009. – 355 с.
20. Макконнелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика : в 2 т. : пер. с англ. 11-го изд. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – М. : Республика, 1993. – Т. 2. – 400 с.
21. Менеджмент : учеб. пособие / под ред. Н. Ю. Чаусова, О. А. Калугина. – М. : Кнорус, 2010. – 495 с.
22. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1995. – 700 с.
23. Научные основы управления социалистическим производством : учебник для экон. вузов и фак. / Д. М. Крук [и др.] ; под ред. Д. М. Крука. – М. : Экономика, 1978. – 279 с.
24. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках : учеб. для студентов вузов / Б. В. Прыкин [и др.] ; под ред. Б. В. Прыкина. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 414 с.
25. Ожегов, С. Н. Словарь русского языка : ок. 57 000 слов / С. Н. Ожегов ; под ред. Н. Ю. Шведовой. – 18-е изд. – М. : Рус. яз., 1986. – 797 с.
26. Питерс, Т. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки : пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. – М. : Альпина пাবлিশер, 2019. – 586 с.
27. Понуждаев, Э. А. Популярный менеджмент или Весь менеджмент на 150 страницах / Э. А. Понуждаев. – М. : ФЛИНТА, 2016. – 150 с.
28. Райченко, А. В. Общий менеджмент : учеб. пособие / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 382 с.
29. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – 152 с.
30. Словарь иностранных слов. – 15-е изд., испр. – М. : Рус. яз., 1988. – 608 с.
31. Смирнов, Э. А. Основы теории организации : учеб. пособие для студентов вузов / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит : ЮНИТИ, 1998. – 374 с.
32. Стародубов, В. И. Управление персоналом организации : учеб. для вузов / В. И. Стародубов, П. И. Сидоров, И. А. Коноплева ; под ред. В. И. Стародубова. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2006. – 1104 с.
33. Степанов, Д. Монарх: как стать лидером, победить и не потерять. Стратегия, тактика и психология, универсальная для всех времен и народов / Д. Степанов. – СПб. : Крылов, 2002. – 188 с.

34. Теория менеджмента: социально-экономические и организационные основы, функционально-информационное содержание, организационное поведение и проектирование / В. Г. Антонов [и др.] ; под ред. А. М. Лялина. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.

35. Украинец, П. П. Социология менеджмента : основы теории и искусство практики : пособие для студентов вузов / П. П. Украинец. – Минск : ФУАинформ, 2010. – 329 с.

36. Фомичев, А. Н. Административный менеджмент : учеб. пособие. – 3-е изд. / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2006. – 228 с.

37. Форд, Г. Моя жизнь. Мои достижения : пер. с англ. / Г. Форд. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 205 с.

38. Цветков, А. Н. Менеджмент: понятийный аппарат и методологические основы, объекты и субъекты менеджмента, эффективность управления / А. Н. Цветков. – М. [и др.] : Питер, 2010. – 251 с.

39. Шепель, В. М. Управленческая антропология. Человековедческая компетентность менеджера / В. М. Шепель. – М. : Дом педагогики, 2000. – 544 с.

40. Экономическая теория : учебник / под ред. И. П. Николаевой. – М. : Проспект, 2001. – 448 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
Законы управления	5
Понятие зависимости, закономерности и закона	5
Сущность законов управления	7
Классификация законов управления	8
Общие (объективные) законы управления	9
Частные (субъективные) законы управления	25
Специальные законы (непосредственно не связанные с управлением)	28
Законы Мерфи	31
Выводы	35
Литература	37

Учебное издание

Романова Анна Петровна

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
Законы управления

Учебно-методическое пособие

Редактор *И. Л. Дмитриенко*
Технический редактор *Н. И. Кашуба*
Компьютерная верстка *Н. И. Кашуба*

Подписано в печать 12.09.2023. Формат 60x84/16.
Бумага «Снегурочка». Печать ризография.
Гарнитура «Times New Roman».
Усл. печ. л. 2,44. Уч.- изд. л. 1,6. Тираж 100 экз. Заказ 158.

Издатель и полиграфическое исполнение –
государственное учреждение образования
«Белорусская медицинская академия
последипломного образования».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/136
от 08.01.2014.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1275
от 23.05.2016. 220013, г. Минск, ул. П. Бровки, 3, корп.3.