

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
КАДРОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
КАФЕДРА ОРГАНИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

**А. П. РОМАНОВА**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Рекомендовано учебно-методическим объединением  
в сфере дополнительного образования взрослых  
по направлению образования «Здравоохранение»



Минск БГМУ 2025

УДК 614.2:005.5(075.9)

ББК 51.1я75

Р69

Рекомендовано Научно-методическим советом университета в качестве учебно-методического пособия 20.11.2024 г., протокол № 3

Рецензенты: д-р мед. наук, проф., главный научный сотрудник лаборатории организационных технологий здравоохранения Республиканского научно-практического центра медицинских технологий, информатизации, управления и экономики здравоохранения В. Н. Ростовцев; каф. общественного здоровья и здравоохранения Гродненского государственного медицинского университета

**Романова, А. П.**

Р69 Основы менеджмента: принципы управления : учебно-методическое пособие / А. П. Романова. – Минск : БГМУ, 2025. – 56 с.

ISBN 978-985-21-1904-7.

Подготовлено для изучения принципов управления как раздела менеджмента, формирования представления о сути и содержании управления в преломлении к практической деятельности.

Предназначено для слушателей, осваивающих содержание образовательных программ переподготовки по специальности 9-09-0911-29 «Организация здравоохранения», повышения квалификации слушателей из числа руководителей (заместителей руководителей) организаций здравоохранения.

**УДК 614.2:005.5(075.9)**

**ББК 51.1я75**

ISBN 978-985-21-1904-7

© Романова А. П., 2025

© УО «Белорусский государственный медицинский университет», 2025

## ВВЕДЕНИЕ

Исследование сущности, места и роли закономерностей в менеджменте приобретает всеобщее значение, так как они определяют основы и построение всех процессов в организации. Изучение и осмысление закономерностей менеджмента становится важным этапом становления руководителя, залогом его профессионального роста.

Искусство управления основывается на серьезной теоретической базе, накопленной цивилизацией за тысячи лет, — законах и принципах управления. Проявление законов, закономерностей, их взаимосвязей важно для изучения и понимания принципов менеджмента, которые являются их логическим продолжением. Изучение и овладение принципами управления — непреложное условие совершенствования управления организациями и производством, улучшения экономической инфраструктуры, развития различных отраслей хозяйства.

Использование принципов менеджмента начинается с их понимания с последующей экстраполяцией в практику управления. Они являются средством практического применения закономерностей. Каждый руководитель в результате анализа действия законов и закономерностей, разнообразных связей и зависимостей в процессе практической деятельности создает свое представление о путях развития организации, формирует свою систему принципов управления ею.

Руководитель — это человек, которому не чужды слабости, ошибки и заблуждения. Принципы являются основой, своего рода ориентиром для управления организацией в сложных условиях с высокой степенью неопределенности. Чтобы быть эффективными, менеджеры должны следовать принципам управления. Несмотря на универсальность принципов, на практике они должны быть гибкими с учетом конкретной ситуации. Руководителю необходимо уметь и иметь решимость их использовать, при этом сохраняя чувство меры.

Современная наука управления не выработала единого подхода к классификации, формулированию и содержанию принципов. «Каждый из исследователей, которые берутся за изложение данной темы, по-своему определяет содержание и число принципов» (А. И. Литвак). При этом, несмотря на все различия, признается незыблемость принципов целеполагания, единоначалия и иерархичности управления.

В связи с этим классификации и группы принципов управления в пособии приведены в определенной последовательности, которая, по мнению автора, позволяет облегчить изучение принципов управления и понимание их сути. Собранные и систематизированные в одном пособии принципы управления формируют представление о том, как в историческом аспекте происходило

осмысление управления организациями, закладывались теоретические основы менеджмента.

Знакомство с материалом пособия можно рекомендовать начинающим руководителям. Изучение принципов управления поможет сориентироваться на начальном этапе руководящей 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.

Пособие будет полезным руководителям как государственных, так и частных организаций здравоохранения. Знание принципов управления во всем разнообразии поспособствует формированию у руководящих работников взвешенного подхода к оценке различных ситуаций в трудовой деятельности и повседневной жизни, а правильное использование принципов управления позволит избежать ошибок и досадных промахов, быть более результативным в достижении поставленных целей.

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ

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

*Ф. Тейлор*

Наука управления основывается на системе базовых положений, принципов, которые свойственны только управлению и являются его фундаментом, но при этом опирается также на изучаемые другими науками законы. В принципах управления как логическом продолжении законов и закономерностей менеджмента отражаются основные направления формирования и функционирования менеджмента, позволяющие эффективно реагировать на изменения.

Принцип (от лат. *principium*) означает начало, основу. Принципы — это исходные, основные положения той или иной науки или учения, руководящая идея, основное правило деятельности. Наряду с законами, лежащими в основе управленческой деятельности, принципы являются предметом изучения науки управления. Единообразие понимания и соблюдение принципов управления является своего рода алгоритмом управленческого поведения.

Основным содержанием системы управления являются механизмы управления, включающие принципы, функции и методы управления. Принципы представляют собой совокупность базовых правил, норм, практических рекомендаций и требований, выработанных на основе знаний и

понимания действия законов и закономерностей, обеспечивающих эффективное управление.

Принципы управления вытекают из известных современной науке управления законов и закономерностей, а также опыта практического руководства. Основой принципов управления являются экономические законы и система общественных ценностей. Действие законов и закономерностей, взаимосвязь с ними первично обуславливает объективность принципов управления. Помимо законов, закономерностей развития экономики и организаций, предшествующего опыта хозяйствования на содержание принципов управления оказывают влияние способы осуществления производственной деятельности, форма собственности на средства производства, социокультурные факторы и национальные особенности (рис. 1).



Рис. 1. Механизм формирования принципов управления

*Базовый принцип научной обоснованности* управления предполагает целенаправленное построение системы управления на основе изучения и использования объективных закономерностей взаимодействия субъекта и объекта управления, а также комплексное, всеобъемлющее исследование факторов, влияющих на эффективность деятельности организации и последующее применение полученных знаний на практике.

Принципы, как регулярно используемые основные правила, приводящие к положительным результатам решения задач управления, отражают не только уровень научных знаний и констатацию закономерностей, но и практический опыт менеджмента. Принципы ориентируют воздействие руководителя на объект управления и на ожидаемые результаты этого воздействия. Соблюдение принципов является своего рода алгоритмом по осуществлению взаимодействия субъекта и объекта управления.

Система принципов предполагает универсальное, единое представление и понимание их содержания. Независимо от уровня управления и должностных полномочий принципы управления являются общей платформой управленческой деятельности, что предполагает их единообразное толкование и понимание.

Изначально принципы управления разрабатывались и группировались как система практических руководств для менеджеров. В свое время А. Файоль высказал мнение о том, что количество принципов управления не ограничено. В отличие от законов, принципы формируются в процессе развития практики управления. Именно поэтому принципы управления как социальное явление постоянно развиваются и совершенствуются.

Однако, принципы управления, хоть и содержат основные положения теории и практики управления, не могут считаться непреложными. Многие принципы носят описательный, а не предписывающий характер. Принципы не указывают, что нужно делать, и не дают оптимальный вариант решения в конкретной ситуации, а только обозначают направление и ограничения, ориентируют на то, чего необходимо избегать.

Организация создается и функционирует для достижения определенных целей. С практической точки зрения, принципы — закономерности, нормы и правила осуществления управленческих действий, направленных на достижение этих целей в сложившихся ситуациях и условиях. Поэтому и принципы, которыми пользуются руководители для достижения эффективности, должны подбираться исходя из целей функционирования. Менеджер детализирует и адаптирует систему принципов и применяет их в соответствии с поставленными целями и имеющимися возможностями.

Именно принципы определяют особенности управления в любой организации, лежат в основе формирования системы управления.

Использование принципов происходит в различных конкретных ситуациях, при определенных условиях и на фоне непредвиденных случайностей. Управление является частью системы в лице организации, которая взаимодействует с постоянно изменяющимся внешним окружением — экономическим, политическим, социальным, этическим, технологическим, и зависит от него. Обычно не доводится применять один и тот же принцип в одинаковых условиях. Меняются условия, обстоятельства, люди и многие другие элементы. Принципы имеют смысл только в том случае, если они способствуют достижению целей организации. Каждый принцип управления имеет право на существование, пока практика подтверждает его эффективность.

## **КЛАССИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**

В конце XIX — начале XX в., в период расцвета индустриального общества, были предприняты первые попытки формирования научных основ управления в процессе осмысления и систематизации управленческого опыта.

«Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, частично было ответом на потребности большого бизнеса.

Частично — попыткой воспользоваться преимуществом техники, созданной в период промышленной революции, а частично — достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы» (Ю. Ф. Гордиенко «Управление персоналом», с. 15).

Впервые принципы управления были сформулированы в начале XX в. в работах представителей классической школы менеджмента, основными направлениями которой являются научная организация труда Ф. Тейлора, функциональный подход А. Файоля, рациональная бюрократия М. Вебера. Наиболее широкое распространение получили принципы, разработанные представителями административной (классической) школы управления (А. Файоль, Л. Урвик, М. Паркер Фоллет, Ч. Бернанд). Реализация принципов управления, по мнению их создателей, должна была обеспечить успешное достижение целей организации. Классические принципы управления не являются абсолютными, хотя продолжают быть универсальными и рассматриваются сегодня как фундаментальные.

### ПРИНЦИПЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ф. ТЕЙЛОРА



Рис. 2. Фредерик Уинслоу Тейлор

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) — американский инженер, исследователь управления, основоположник научной организации труда, основатель школы научного управления (рис. 2). Сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих, которые стали краеугольным камнем организации труда в первой половине XX в., а во многих ситуациях используются и в настоящее время.

**Принцип научного подхода к выполнению каждого элемента работы.** Замените устоявшиеся привычки, здравый смысл и личный опыт на научный метод для изучения происходящего и определения наиболее эффективного способа выполнения конкретных задач (рис. 3).

**Принцип научного подхода к подбору, обучению и тренировке рабочих.** Вместо того, чтобы просто нанимать универсальных работников, годных для абстрактной работы, подбирайте их на основе способностей и обучайте их работать с наибольшей эффективностью.

**Принцип кооперации с рабочими.** Контролируйте работу сотрудников (инструкции, наблюдение за выполнением и корректировка работы). Этим вы обеспечите наиболее эффективные способы работы.

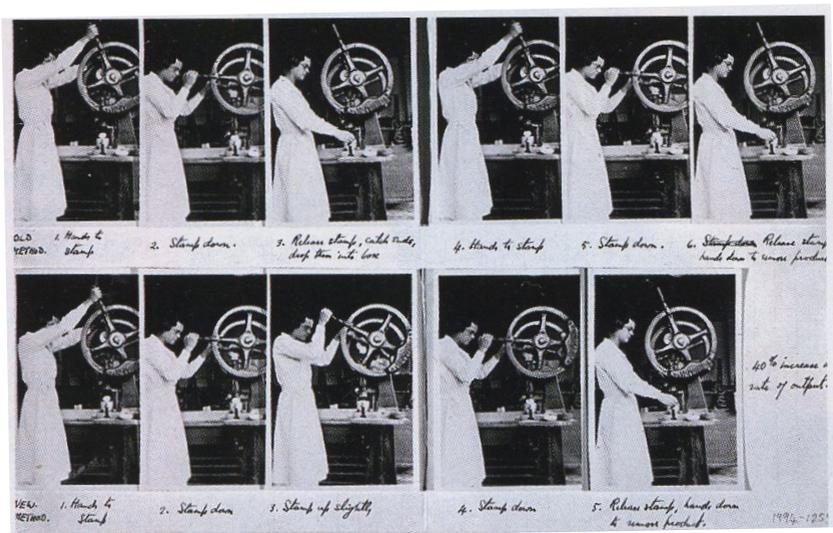


Рис. 3. Английское пособие, демонстрирующее, как, организовав работу на прессе по Тейлору, можно сэкономить одну операцию

**Принцип разделения ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.** Распределите работу между рабочими и менеджерами так, чтобы менеджеры тратили свое время на планирование и обучение рабочих, позволяя рабочим эффективно выполнять свои задачи.

### ПРИНЦИПЫ РАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ Г. ЭМЕРСОНА

Гаррингтон Эмерсон (1853–1931), американский специалист, внес огромный вклад в развитие менеджмента (рис. 4). В 1900 г. основал компанию по управленческому консультированию в Нью-Йорке. Считал, что при правильном управлении производительностью труда можно достичь самых высоких результатов при самых низких затратах. Г. Эмерсон утверждал, что производительность труда и напряжение — это разные понятия. Если сотрудник напряженно работает, то это значит, что он прилагает максимальные возможные усилия. А чтобы работать



Рис. 4. Гаррингтон Эмерсон

производительно, нужно прилагать самые малые усилия. Задачей менеджмента как раз и является снижение усилий и увеличение результатов.

Сформулированные Эмерсоном принципы управления, изложенные в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912), легли в основу системы повышения производительности. Принципы рационального управления, по мнению Г. Эмерсона, направлены на достижение одной цели — устранения потерь. В отличие от Ф. У. Тейлора, который занимался рационализацией преимущественно ручного труда, Г. Эмерсон разработал систему принципов повышения производительности организации путем рационализации труда менеджеров.

**Принцип четкой постановки целей управления** и четко обозначенные задачи персонала, к достижению и решению которых стремится руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления.

**Принцип здравого смысла** по отношению к каждому новому процессу с учетом перспективных целей. Подразумевает способность и мужество найти и признать причины неуспеха организации и решимость их устранить.

**Принцип компетентной консультации** имеет в виду целесообразность и выгоду от привлечения к совершенствованию системы управления специалистов из других областей (экономисты, социологи, психологи и др.) для получения специальных знаний и компетентных советов, связанных с производством и управлением (подлинный компетентный совет может быть только коллегиальным).

**Принцип дисциплины.** Предполагает подчинение работников установленному распорядку и правилам. Требуется четкого распределения функций: каждый менеджер и исполнитель должен точно знать свои обязанности, быть осведомлен о том, за что он отвечает, кем и как он может быть поощрен или наказан.

**Принцип справедливого отношения к персоналу,** выражающийся в идее «лучше работаешь — лучше живешь»; недопустимость произвола по отношению к работникам.

**Принцип обратной связи.** Быстрый, надежный, полный и постоянный учет позволяет полноценно контролировать произведенные действия и выпущенную продукцию, обеспечивает руководителя необходимой информацией о состоянии объекта управления. Нарушения обратной связи ведут к сбоям в системе управления.

**Принцип порядка и планирования работы** позволяет обеспечить четкое оперативное управление.

Порядок — это уже полжизни. Эта народная мудрость наверняка известна, как известна и тесная связь между порядком и организованностью. Последняя основывается на принципах порядка, что является делом скорее творческим, нежели бюрократическим. Поскольку организационное планирование во многом связано с творческим процессом, поведение, диктуемое

организационными рамками, требует большой дисциплинированности. Это важно знать, так как организованность имеет смысл в том случае, если она применяется на практике.

**Принцип нормы и расписания** позволяет измерять недостатки и уменьшать вызванные ими потери. Высокие результаты в труде должны быть получены не увеличением, а сокращением усилий, которое достигается благодаря знанию и учету всех резервов производительности, умению реализовать их и избежать неоправданных потерь времени и ресурсов.

**Принцип нормализации условий** обеспечивает оптимальное сочетание времени, усилий и себестоимости для достижения наилучших результатов. Не человека нужно приспособлять к машине, а создавать такие машины и технологии, которые дали бы человеку возможность заработать.

**Принцип нормирования производственных и управленческих операций**, предполагающий нормирование времени и последовательность выполнения операций. Труд необходимо нормировать с учетом выполнения задания и возможности хорошо заработать.

**Принцип писаных стандартных инструкций** обеспечивает четкое закрепление правил, направленных на упорядочение и систематизацию всех видов работ, освоение работника для творчества и инициативы.

**Принцип вознаграждения за производительность.** Целесообразность введения системы оплаты труда, учитывающей время работы работника и качество ее выполнения, направленной на поощрение труда каждого работника.

## ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА Г. ФОРДА

Генри Форд (1863–1947) — американский промышленник, представитель школы научного менеджмента (рис. 5). В отличие от Ф. Тейлора, который занимался рационализацией преимущественно ручного труда, Г. Форд разработал концепцию рационализации механизированного труда. Одним из первых на своих предприятиях применил поточные методы организации производства и использовал конвейерную сборку. В январе 1914 г. была запущена непрерывно движущаяся линия сборки ходовой части автомобиля. Конвейеризация производства позволила быстро повысить производительность труда без непосредственного участия мастера, постоянно подгоняющего рабочего. Подстраиваясь к скорости движения конвейера, рабочий сам автоматически начинал работать быстрее.

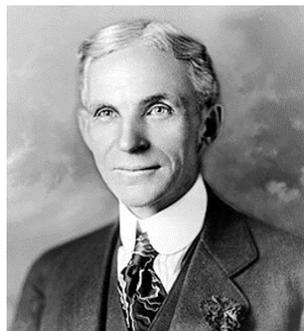


Рис. 5. Генри Форд

Фордом были сформулированы основные принципы организации нового типа производства:

1. Усиление специализации и разделения труда.
2. Постоянное применение высокопроизводительного оборудования и инструментов.
3. Размещение оборудования по ходу технологического процесса.
4. Строгая регламентация ритма производства продукции.
5. Механизация транспортных операций.
6. Соблюдение параметров производственной среды (чистота, гигиеничность, уют).

### АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ А. ФАЙОЛЯ



Рис. 6. Анри Файоль

Администрирование — направление классического менеджмента, которое рассматривает эффективность управления не отдельными работниками, а в более широком смысле, организацией в целом. Возникновение административной школы управления связано с Анри Файолем (1841–1925), который является создателем теории администрации (рис. 6). Прошел путь от горного инженера до поста главы горнодобывающих предприятий Comambault. К концу жизни Файоль обобщил собственный опыт и систематизировал подходы к управлению в концепции администрирования. Одной из целей школы была разработка универсальных принципов управления, соблюдение которых обеспечит эффективность управления. В своей фундаментальной работе «Общее и промышленное управление» (1923) А. Файоль сформулировал 14 базовых принципов менеджмента и считал, что они имеют универсальный характер, и должны применяться в любой сфере деятельности, любой организации независимо от ее внутреннего устройства. Наряду со способностями, опытом и талантом руководителя следование принципам повышает эффективность управления.

**Принцип разделения труда.** Применим ко всем видам работ, выполняемых большим или меньшим числом работников. Эти работы могут быть выполнены более эффективно в случае специализации сотрудников. Целью разделения труда является повышение качественной и количественной отдачи при одних и тех же усилиях, что достигается сокращением числа разнонаправленных целей.

Адам Смит в своей работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) рассматривал разделение труда как основной фактор экономического роста. Пример организации здравоохранения: работники каждого подразделения выполняют только те виды работ, которые имеют отношение к их специализированной функции.

Специализация в выполнении рабочих заданий означает, что работник специализируется на выполнении единичных задач. Задания становятся небольшими, но выполняются эффективно. Перемена занятия влечет за собой снижение эффективности труда. Наглядным примером специализации рабочих заданий может служить конвейер. На заводе компании Ford в 1913 г. для сбора индукторов был применен конвейер. Передача индукторов от одного рабочего к другому позволила снизить время производства почти в 2 раза. При сборке автомобилей это привело к повышению эффективности и снижению почти наполовину количества человеко-часов, необходимых для производства модели «Т».

Разделение управленческого и технологического труда позволяет сделать труд эффективным, добиться более высоких результатов при тех же затратах. Рабочий, изготавливающий одну и ту же деталь или выполняющий одну и ту же производственную процедуру, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, становятся профессионалами, приобретают навыки, достигают уверенности, вырабатывают точность в исполнении, увеличивают результат. Файоль называл это лучшим средством использования отдельных работников и коллективов.

Разработка стандартов, правил и процедур определяется необходимостью обеспечить единообразие в выполнении поставленной задачи независимо от того, сколько лиц и какие лица будут заниматься ее выполнением. Следование стандартам исключает отклонения в выполнении задач, связанные с индивидуальностью исполнителей.

**Принцип единоначалия.** Единоначалие предполагает сосредоточение власти в одних руках, что повышает оперативность руководства и персонализирует ответственность. Единоначалие выражается не только в том, что у каждого работника должен быть только один начальник. Единоначалие означает и то, что руководитель высокого ранга не может давать приказания, минуя непосредственного начальника.

Давать приказания подчиненному относительно какого-либо действия может только один начальник. Сотрудник не имеет права обращаться к руководителю более высокого ранга, минуя своего непосредственного начальника. Нарушение этого принципа наносит урон авторитету власти, подрывает дисциплину, нарушает порядок независимо от уровня управления. Со времен римского права до нас дошла поговорка о том, что раб, у которого два хозяина — уже не раб, а свободный человек.

Дуализм распорядительства является источником конфликтов. С того момента, когда одному и тому же лицу дают распоряжение два начальника, возникает проблема. Приспособление к дуализму распорядительства невозможно, хотя является достаточно частым явлением в организациях. Если вышестоящий начальник под любым благовидным предлогом или без него отдает распоряжение работнику, минуя его непосредственного начальника, эффективность управления в организации находится под угрозой.

Прежде всего подрывается авторитет непосредственного начальника, который, по мнению подчиненных, уже не вправе полностью определять их работу. Подчиненный понимает, что может решать любой вопрос, минуя непосредственного начальника. Более того, вмешательство вышестоящего начальника может нарушить планы работы с подчиненными непосредственного начальника. Возможно, у него были планы определенным образом распределить работу подчиненных, но теперь он не может это сделать, так как она частично или полностью уже распределена между подчиненными вышестоящим руководством.

Напрямую отданное распоряжение вышестоящего начальства ставит подчиненного в двусмысленное положение, так как по поводу данного распоряжения он должен будет уведомить непосредственное начальство, которое, будучи отстраненным, может адресовать подчиненному свое недовольство. Увидев в распоряжении, непосредственно данном подчиненному, угрозу отстранения от должности, непосредственный начальник, скорее всего, будет рассматривать этого подчиненного как врага и начнет стремиться избавиться от него.

Последствиями дуализма распорядительства являются обиды, смятение, недопонимание, социальная напряженность, конфликты, перебои в работе. «Вассал моего вассала — не мой вассал», — гласит мудрость Средневековья, поэтому вполне актуально утверждение: «Подчиненный моего подчиненного — не мой подчиненный».

У каждого должны быть четкие обязанности, порядок отчетности и полномочия для их выполнения. Каждый работник должен иметь непосредственного руководителя, которому он прямо подчинен, от него получать распоряжения и отвечать за их исполнение только перед ним. В случае дуализма распорядительства непосредственный руководитель де-факто лишается полномочий, при этом ответственность вместе с названием должности остается. И работник, и вышестоящее начальство должны с пониманием и уважением относиться к цепи инстанций.

***Принцип единства распорядительства (направления и единый план работы).*** А. Файоль сформулировал этот принцип так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. В рамках организации работники со схожими видами деятельности

должны быть объединены одним планом работы и под руководством одного руководителя. Это необходимо для единства усилий, координации и взаимодействия, синергизма действий. Двойное руководство приводит к неоправданному смешению функций и нерациональному их распределению между подразделениями. Телу с двумя головами жить тяжело. Однозначность закрепления полномочий распорядительства обеспечивает эффективность функционирования управленческой вертикали.

Не следует путать единство руководства (единоначалие) и единство распорядительства. Единство руководства определяется структурой организации, единство распорядительства зависит от функционирования структуры.

**Принцип иерархии (скалярная цепь управления).** А. Файоль определял иерархию как ряд руководящих должностей от высших до низших и считал ее необходимой. Иерархия представляет собой структуру власти — порядок и правила подчинения низших уровней управления высшим. Различают организационную и естественную иерархии. В основе организационной иерархии лежит назначение на руководящую должность.

Скалярная (от лат. *scalaris* — ступенчатый) цепь — это группа лиц от высшего до низового уровня управления, посредством которой реализуется власть, показывает направление линии власти и пути коммуникаций. Цепь властных полномочий спускается вниз с вершины организационной иерархии, связывает всех членов организации и определяет отношения подчиненности между ними. В соответствии с принципом скалярности, в организации должны быть ясно и четко определены линии властных полномочий, связывающие всех ее работников. Все работники должны знать, какие в организации есть уровни управления, и кому они подчиняются.

Полномочия подразделяются на линейные и аппаратные. Линейные полномочия связаны с основной деятельностью организации, передаются лицам, имеющим право воздействовать на подчиненных на основе принятых решений в форме правил, приказов, распоряжений и указаний. Аппаратные (штабные) полномочия передаются лицам, которые сопровождают основные виды деятельности организации и непосредственно связаны с достижением целей организации. К таким подразделениям относятся кадровая и юридическая службы, бухгалтерия. При этом в рамках линейных и штабных структурных подразделений отношения менеджеров и подчиненных строятся на линейной основе. То есть руководитель подразделения или службы наделен в отношении сотрудников линейными полномочиями.

**Принцип власти (полномочий) и ответственности.** Файоль считал, что ответственность есть следствие власти. Ответственность — это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их решение. В соответствии с принципом единоначалия всю полноту ответственности за деятельность организации несет одно лицо — руководитель.

С появлением полномочий возникает ответственность. В организации обязательно должно быть лицо, которое принимает конечное решение в рамках своей компетенции. Применение принципа на практике предусматривает закрепление за высшим уровнем управления решение стратегических вопросов, за низовым (линейным) уровнем — оперативного управления. Полномочия должны быть соразмерны ответственности. Соответствие между полномочиями и ответственностью лежит в основе эффективного делегирования.

Ответственность является обратной стороной полномочий и означает, что работник отвечает за выполнение задачи перед тем, кто передал ему полномочия. Каждому работнику должны быть предоставлены полномочия, необходимые и достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы. Каждый подчиненный обязан выполнять и нести ответственность только за те задачи, которые находятся в сфере предоставленных ему полномочий.

Власть есть право отдавать приказы и сила, принуждающая им подчиняться. Везде, где есть власть, есть ответственность. Власть немислима без ответственности, то есть без санкций — награды или наказания, сопровождающих ее действие. Ответственность — венец власти, ее естественное следствие и естественное продолжение. Принятие и осознание ответственности — своего рода вид мужества, вызывающий уважение и особенно ценный. Страх ответственности прекращает многие начинания в зачатке или сводит на нет множество позитивных исходов и качеств. Боязнь ответственности может парализовать инициативу и служить препятствием реализации власти. Хороший руководитель должен распространять вокруг себя ауру ответственности.

**Принцип дисциплины.** Предполагает послушание и уважение к соглашениям между работниками и организацией, что лежит в основе дисциплинарных формальностей. Дисциплина необходима, обязательна для всех работников организации независимо от служебного положения. А. Файоль считал, что соглашение фиксирует степень дисциплины. По сути, дисциплина основана на повиновении, усердии, формальных правилах поведения, умении держать себя, внешних знаках уважения, установленных соглашением. Путями установления и укрепления дисциплины А. Файоль называл наличие хороших начальников на всех уровнях, что делает соглашения более ясными и применение санкций более справедливым. Мудрость гласит: «Дисциплина — это то, во что ее превращают начальники». Если отношения между начальником и подчиненными оставляют желать лучшего, а дисциплина невысока, это не вина коллектива; гораздо чаще причина скрыта в бездарности начальника.

Дисциплина в организации (подразделении) определяется личным примером начальника и зависит от его достоинств. Работники должны

подчиняться условиям соглашения, руководители должны принимать справедливые меры к нарушителям дисциплины. Интересы организации не позволяют пренебрегать известными санкциями против нарушения дисциплины. Опыт и такт начальника проявляется в выборе применяемых мер воздействия: предупреждении, понижении по службе, увольнении и т. д.

**Принцип подчиненности личных интересов общим.** Интересы одного отдельно взятого работника или группы не должны превалировать над интересами организации. Интересы организации всегда выше. Принцип направлен на ликвидацию эгоизма, лени, честолюбия, слабости и других качеств, которые приводят к возникновению конфликтов, когда группа или отдельный работник пытаются преобладать или господствовать в организации или подразделении. Если между двумя сотрудниками возникают разногласия, то организация должна решить конфликт, защищая при этом собственные интересы.

**Принцип вознаграждения персонала.** Предполагает оплату за выполненную работу. Для обеспечения поддержки и верности организации работники должны получать справедливую плату, позволяющую удовлетворять их потребности. Способ оплаты зависит от многих факторов, но она должна способствовать мотивации персонала.

**Принцип централизации.** Существует естественный порядок, когда в организации есть единый управляющий центр, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне управления, от которого исходит управляющее воздействие, приводящее в движение все ее части. Централизованная система управления, по мнению А. Файоля, не является хорошей или плохой. Степень централизации зависит от стиля управления, конкретных условий, но существует всегда.

С увеличением размера организации, объема и сложности работ возникает необходимость выбора между централизацией и децентрализацией. Децентрализация состоит в передаче или делегировании ответственности за определенные решения и соответствующие этой ответственности права на нижестоящие уровни управления.

Принцип предполагает выбор оптимальной конструкции организации, использование единоначалия и коллегиальности в управлении. Ум, опыт, быстрота ориентации руководителя, личностные и профессиональные качества подчиненных определяют ту долю инициативы, которая может быть делегирована. Коллегиальность позволяет привлекать интеллектуальный потенциал коллектива и отдельных работников к процессу выработки решений. Оптимальная пропорция между централизацией и децентрализацией должна меняться согласно обстоятельствам и быть наиболее благоприятной для достижения цели организации. Этот вопрос возникает на любом из уровней управления. Каждый руководитель может расширять или ограничивать инициативу подчиненных.

**Принцип порядка.** Данный принцип рассматривает порядок материального и социального плана: «место для всего и все на своем месте». Обеспечение материального порядка предполагает определенное место для всякой вещи и всякую вещь на своем, отведенном ей месте. Это приводит к сокращению потерь времени на поиск нужной вещи. Социальный порядок требует, чтобы «место было по работнику и работник по месту», что предполагает хорошую организацию и отбор персонала. То есть работник должен соответствовать своей должности, иметь достаточную профессиональную подготовку и обладать необходимыми качествами: так он может принести наибольшую пользу организации.

**Принцип справедливости.** Для того, чтобы поощрять персонал к ответственному исполнению своих обязанностей и преданности, надо относиться к нему благожелательно. Справедливость — это объективность и правосудие, сочетание доброты и суровости.

**Принцип постоянства состава персонала (стабильность рабочего места для персонала).** А. Файоль отмечал важность стабильного и устойчивого персонала организации, а текучесть кадров рассматривал как причину и следствие плохого состояния дел. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Тем не менее смена работников неизбежна по причине возраста, болезни и т. д. Посредственный работник, который держится за свое место, для организации предпочтительнее талантливого работника, который не держится за свое место и быстро его покидает.

**Принцип инициативы.** Инициатива, возможность разработки и реализации плана, является мощным стимулом к деятельности. Любой мыслящий человек получает удовлетворение от обдумывания идей, планов и их реализации. Руководство организации должно предоставлять такую возможность. Это дает организации перспективу, силу и энергию. Для руководства необходимо уметь жертвовать своим самолюбием, поощряя инициативу подчиненных. Руководитель, способный поддержать инициативу, превосходит руководителя, который не умеет и не желает это делать. Инициатива работников, дополняющая инициативу руководства, увеличивает силу организации в достижении поставленных целей.

**Принцип единения персонала (корпоративный дух).** Корпоративный дух является результатом сплочения и гармонии персонала. По А. Файолю: «В единении — сила». Неумение сплотить коллектив — серьезный недостаток руководителя. Руководитель должен координировать действия подчиненных, стимулировать и справедливо оценивать их усердие и вклад. При этом не нарушать гармонии отношений и не вызывать обоснованное обсуждение своих действий.

## Принципы построения «идеальной» бюрократии М. Вебера

Макс Вебер (1864–1920) — немецкий социолог, историк, экономист (рис. 7). Внес весомый вклад в развитие теории управления: разработал теорию бюрократии, выделил управленческую деятельность как самостоятельный вид профессиональной деятельности, обосновал необходимость включения в учебные планы ВУЗов курса по управлению. Вебер определил бюрократию как институт профессионального чиновничества, необходимую форму бюрократически управляемого образования, общественного порядка. Сформулировал принципы построения «идеальной бюрократии» для обеспечения эффективной деятельности организации.



Рис. 7. Макс Вебер

**Принцип строго определенной ведомственной компетенции**, подчиненной законам и регламенту управления:

- распределение регулярных видов деятельности (функций) чиновничества в интересах управляемого образования (организации) в качестве должностных обязанностей, закрепление выполнения определенных видов работ за должностью;

- наделение властными полномочиями, распределенными в строго определенном порядке, для выполнения обязанностей и применения необходимых для них средств принуждения внутри организации;

- назначение на должность лиц, обладающих регламентируемой квалификацией, для исполнения таким образом распределенных обязанностей и использования соответствующих прав.

**Принцип строгой субординации органов власти.** В основе организации лежит принцип иерархичности: каждый член организации подчинен должностному лицу, занимающему вышестоящее положение в иерархии. То есть должностная иерархия и последовательность инстанций обеспечивают контроль высших уровней управления над низшими и предоставляют строго установленную возможность и порядок апелляции от нижестоящих инстанций к вышестоящим.

**Принцип письменных установлений (актов) как основы исполнения служебных обязанностей**, которые сохраняются в качестве оригинала. Совокупность всех действующих в учреждении чиновников с имуществом и документацией образует «бюро».

**Принцип обязательного специального обучения** для осуществления соответствующей должностной деятельности. «Должность есть профессия». Выражение подразумевает требование получения систематического образования, сдачи специальных экзаменов как предварительного условия назначения на должность.

**Принцип притязания на всю рабочую силу чиновников.** Развитое ведомство претендует на всю рабочую силу чиновника независимо от строго ограниченного обязательного рабочего времени. Чиновник не может заниматься «выгодными» делами. Пребывание в должности юридически и фактически не рассматривается в качестве обладания (в силу определенного рода деятельности) пригодными для эксплуатации источниками ренты и дохода, а предполагает обычную оплату в соответствии с мерой выполненного труда, что характерно для трудового контракта.

Чиновник получает регулярное денежное содержание в форме, как правило, строго определенного содержания и пенсионного обеспечения в старости. Содержание в принципе не связано с результатами деятельности, а исчисляется «соответственно положению», по рангу и в соответствии с продолжительностью службы.

**Принцип подчинения исполнения служебных обязанностей правилам, стандартам и инструкциям,** которые можно и должно изучить, и которыми обязан владеть чиновник. В отличие от абстрактного управления с помощью отдельных приказов от случая к случаю, индивидуальных привилегий и «пожалования милостей», полномочия, реализуемые с помощью административных распоряжений и ограниченные рамками ведомства, предполагают управление по упорядочению предметов ведения.

**Принцип осуществления управленческой деятельности в формате безличности.** Принцип регламентирует одинаковую справедливость ко всем подчиненным, с соблюдением при этом «социальной дистанции». При выполнении служебных обязанностей исключаются любые эмоции, личная заинтересованность и пристрастия. Позитивное или негативное отношение к подчиненному неизбежно оказывает влияние на принимаемые решения. Отсутствие личных соображений в служебных делах является залогом беспристрастности, а соответственно и эффективности.

При вступлении в должность обязательным является принятие принципа современной специфической «верности служебному долгу» — подчинение безличной предметной цели: государству, общине, партии. То есть чиновник находится на службе предметной идеологически преобразованной цели, а не является чьим-либо личным слугой.

## ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПОСТРОЕНИЯ ФОРМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ Л. ГЬЮЛИКА И Л. УРВИКА

Лютер Халси Гьюлик и Линдалл Урвик — английские консультанты по управлению, существенно расширили положения теории менеджмента (рис. 8, 9).



Рис. 8. Лютер Халси Гьюлик



Рис. 9. Линдалл Урвик

Авторы сформулировали 29 принципов управления, в основу которых были положены принципы управления А. Файоля и Ф. Тейлора, развили и углубили принципы А. Файоля, сделав акцент на построении формальной организации.

**Принцип соответствия людей структуре** (принцип порядка) предполагает разработку структуры организации как технического проекта, в котором нет лишних подразделений и уровней управления, а затем подбор наиболее подходящих специалистов.

**Принцип административной ответственности одного лица** соответствует принципу единоначалия А. Файоля. Нарушение принципа приводит к неэффективности управления.

**Принцип департаментизации**, согласно которому организация должна строиться «снизу вверх». Необходим анализ и обоснование создания новых подразделений, что включает установление цели создания нового подразделения, его специализации, решение о том, кто и где будет этим заниматься, для определения места в структуре организации.

**Принцип соответствия прав и ответственности** определяет наделение руководителей реальными полномочиями, которые должны соответствовать ответственности. В рамках своих полномочий руководитель несет личную ответственность за действия подчиненных.

**Принцип создания специальных и генерального штабов** для разделения деятельности: специальных штабов для разработки рекомендаций

руководителям организации, генерального штаба — для подготовки и передачи приказов руководителей, контроля текущей работы.

**Принцип диапазона контроля** предполагает зависимость эффективности руководства и числа непосредственных подчиненных. При проектировании организации возникает вопрос относительно того, сколько людей и работ может быть эффективно объединено под единым руководством. Впервые в научном менеджменте устанавливаются количественные рамки, обусловленные психологическими особенностями человеческого организма, которые составляют не более 3–6 подчиненных. Считается, что число подчиненных у одного руководителя не должно превышать 7 человек. Руководитель не может эффективно управлять большим количеством подчиненных, особенно с учетом разнообразия и территориального рассредоточения работ. На линейном уровне масштаб управляемости может достигать 20–30 подчиненных, что обусловлено различиями содержания реализуемых прав и характером информационного обмена. То есть масштаб управляемости снижается от нижних уровней иерархии к высшим.

**Принцип специализации управленческих работников** предполагает разделение управленческих работников по критерию цели, функции, операции, типу потребителя, географическому критерию. В связи со сложностью выделения критериев в чистом виде предлагается использовать комплексный подход.

**Принцип определенности** предполагает определенность прав, обязанностей, ответственности, взаимоотношений и взаимосвязей каждой должности, закрепленной в письменном виде.

В свою очередь, Л. Гьюлик выделил 10 универсальных принципов организации:

1. Разделение труда и специализации.
2. Департаментализация на основе цели, процесса, клиентуры и места.
3. Координация посредством иерархии.
4. Координация посредством идеи.
5. Координация посредством комиссий.
6. Децентрализация.
7. Единство командования.
8. Штаб и линия. Принцип создания специальных и генерального штабов.
9. Делегирование.
10. Диапазон управления (контроля).

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Обобщение и анализ достижений отечественных и зарубежных исследователей в области управления, адаптация исторического опыта к современным условиям привели к созданию современной системы принципов управления.

С 90-х годов прошлого столетия принципы управления приобрели социальную направленность. Менеджмент, ориентированный на человека, предполагает повышение эффективности усилий людей и их способности к совместным действиям, а практика управления выработала принципы повышения этой эффективности.

Эффективность менеджмента с позиций социальной направленности обеспечивается соединением воедино факторов производства (капитала, информации, материалов, людей и организаций), самым главным из которых является человек. Человек — не только средство для достижения цели, он сам становится целью менеджмента. Среди этих принципов: динамизм формирования и развития инноваций, целенаправленная активация деятельности людей, предприимчивость, гуманизация процессов труда, ориентация менеджмента не на процессы деятельности, а на конечные результаты, самоконтроль качества труда, продуктов и процессов деятельности в системе менеджмента. Качество работы и продукции обеспечивается принципом добровольности, саморазвития и взаиморазвития, групповой деятельности, деловой активности, массового новаторства и творческого поиска.

### ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ Г. КУНЦА И С. О'ДОННЕЛА

Гарольд Кунц, теоретик организации и профессор делового администрирования в Калифорнийском университете, президент Международной академии управления (рис. 10). Работал административным консультантом в крупных компаниях в США и читал лекции для высшего руководства на международном уровне.

Сирил Дж. О'Доннел, профессор администрации в Калифорнийском университете, консультант по управлению (рис. 11).

Совместно разработали концепцию делового администрирования. На основании выделенных ими 9 подходов к анализу управленческих проблем сформировали группы принципов. В своей книге «Принципы управления: анализ управленческих функций» (в русской редакции «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций», 1981) авторы выделили 10 принципов планирования, 15 принципов организации, 10 принципов мотивации, 14 принципов контроля и 9 общих принципов управления.



*Рис. 10.* Гарольд Кунц



*Рис. 11.* Сирил Дж. О'Доннел

1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации направлен на создание баланса централизации и децентрализации путем делегирования полномочий.

2. Принцип единоначалия и коллегиальности в управлении.

3. Принцип научной обоснованности состоит в том, что все управленческие действия должны осуществляться на основе научных подходов и методов.

4. Принцип плановости предполагает определение направлений развития организации.

5. Принцип сочетания прав и обязанностей предусматривает наделение конкретными правами, выполнение поставленных задач и отчет об их выполнении.

6. Принцип частной автономии и свободы предполагает свободу инициатив субъектов, выполняющих управленческие функции в рамках действующего законодательства.

7. Принцип иерархичности и обратной связи предполагает создание многоступенчатой структуры управления с подчинением нижестоящих уровней вышестоящим, осуществление контроля на основе обратной связи.

8. Принцип мотивации базируется на использовании системы поощрений и наказаний, которая должна применяться с учетом непредвиденных обстоятельств и интегрироваться со всеми переменными организации.

9. Принцип демократизации управления предполагает участие в управлении организацией всех ее сотрудников в форме долевой оплаты труда, совместных денежных средств, единого административного управления, вложенных акций, коллегиального принятия решений.

## ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ Р. УОТЕРМАНА И Т. ПИТЕРСА

В 80-х годах XX в. получила распространение концепция эффективного управления, созданная Робертом Х. Уотерманом мл. и Томом Питерсом, американскими специалистами, бизнес-консультантами (рис. 12, 13). Авторы сделали новый шаг в развитии менеджмента, связав достижение успеха с организационной структурой и компетенцией сотрудников.



Рис. 12. Роберт Х. Уотерман мл.



Рис. 13. Том Питерс

Согласно результатам исследования, проведенного в 1979–1980 гг., самые успешные компании одновременно децентрализованы и централизованы: они передали автономию непосредственным работникам, производящим или разрабатывающим продукцию, но неотступно придерживаются фундаментальных ценностей, которые имеют для них первостепенное значение. Сформулированные 8 качеств (принципов) совершенства в управлении бизнесом не утратили актуальности и по сей день.

**Принцип ориентации на успех**, который достигается в результате постоянного поиска альтернативных путей развития организации, умения делать выбор и концентрации на тех направлениях, которые ведут к успеху, выработки новых подходов к решению проблем. Большинство успешных компаний определяет бизнес-процессы формулой «делай, налаживай, пробуй», успешно борется с бюрократией и застоем. Среди борцов с бюрократизмом настоящей легендой стала корпорация P&G, которая настаивает на коротких (в одну страничку) документах, почти единственном средстве письменной коммуникации.

**Принцип близости к потребителю** означает ориентацию на потребителя и предполагает ясное и четкое представление о его интересах, уважение к его запросам и готовность каждого сотрудника к инновациям и динамичному

обновлению продукции. Успешные компании обеспечивают беспрецедентное качество продукции, уровень обслуживания и надежность — самые эффективные средства для привлечения потребителей. Авторы первыми обозначили клиентоориентированность как систему и выделили 5 основных характеристик, которые обеспечивают близость компании к клиентам: разумное использование технологий, умение выбрать оптимальную цену, тщательное сегментирование рынка, ориентация на решение проблем и готовность потратить на это немалые средства.

**Принцип автономности и предприимчивости** основывается на поддержке индивидуальной инициативы всех работников, ответственности каждого за свои действия, решительные, но взвешенные. Успешные компании поддерживают лидеров и новаторов из числа сотрудников, поощряют риск, готовность к инновациям и успешные попытки самостоятельности и предприимчивости. Такие компании не пытаются жестко контролировать сотрудников, чтобы это не повлияло на их креативность.

**Принцип производительности** опирается на людей как фактор продуктивности, интересы и стремление работников жить лучше и реализовать себя. Руководители успешных компаний считают рядовых сотрудников основным источником повышения качества и продуктивности. В организациях не одобряется разделение на «мы и они», а капитальные вложения не рассматриваются как ключевой фактор повышения производительности. Принцип предполагает необходимость постоянного обучения персонала, ориентацию его мышления на изменения деятельности организации, обусловленные развитием рынка.

**Принцип связи с жизнью** базируется на объективных экономических законах и реальной оценке текущей экономической ситуации. Предполагает постоянный анализ результатов и корректировку стратегических и тактических целей организации, расширение и углубление связей с внешней средой, ориентацию деятельности на общественные интересы, выработку реалистичных и прозрачных критериев оценки работы каждого отдельного сотрудника и организации в целом.

**Принцип верности своему делу** формируется на основе общечеловеческих ценностей, философии организации, которая признается большинством сотрудников, общности интересов организации и персонала, взаимной выгоды и социального партнерства, атмосферы общности интересов организации и сотрудников. Каждая из успешных компаний имеет совершенно четкие представления о том, на какие принципы она ориентирована, и очень серьезно относится к процессу формирования своих ценностей и убеждений. Достижения организации в гораздо большей степени зависят от ее фундаментальной философии, нежели от технологических или экономических ресурсов, организационной структуры, инноваций и согласованности действий.

***Принцип простоты структуры и немногочисленности штаба управления.*** Структурные формы и системы в успешных компаниях отличаются простотой. Это достигается за счет децентрализации управления и создания условий для широкого горизонтального взаимодействия подразделений и сотрудников, вовлечения сотрудников в групповое принятие управленческих решений. Корпус руководителей высшего звена крайне немногочисленный. Так, в компании Emerson Electricс работают 54 тыс. человек, но в ее штаб-квартире при этом базируются не более 100 сотрудников. Снижение числа уровней власти способствует снижению накладных расходов, увеличивает скорость реакции компании на изменения рынка.

***Принцип одновременной гибкости и жесткости*** подразумевает баланс полномочий, свободы действий и ответственности сотрудников, сочетание разумной централизации и децентрализации, заботы организации о благополучии сотрудников и их дисциплинированности.

## **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ: ОБЩИЕ, ЧАСТНЫЕ, СПЕЦИАЛЬНЫЕ**

В основе любой совокупности понятий должна лежать классификация. Именно классификация является методической основой адекватного понимания и представления функционирования многофакторных процессов и систем современного менеджмента. В разные периоды развития научного знания и практических наработок менеджмента формулировались различные подходы к классификации принципов управления.

Если на начальном этапе развития науки и практики управления принципы объединялись в «группу принципов», то позднее, по мере увеличения числа принципов и направлений их развития, сформировались многочисленные подходы к их классификации. Поэтому многие исследователи и практики в управлении имеют разработки в части регламентации и систематизации (классификации) принципов управления.

Общепринятая классификация является наиболее оптимальной и предусматривает деление принципов управления на три группы:

1. Общие принципы управления.
2. Частные принципы управления.
3. Специальные принципы управления.

Принципы распространяются на всевозможные сферы (управление в масштабах общества, отрасли, организации, подразделения, отдельного работника) и имеют многоуровневый характер (общие, частные и специальные). Частные и специальные принципы управления, имея более локальный характер, не могут и не должны противоречить общим принципам управления.

*Общие принципы управления* отражают специфику теории и практики управления в общем, широком понимании, применимы в любой отрасли и сферах деятельности, функционируют во всех системах и касаются системы управления в целом и всей совокупности входящих в нее компонентов.

*Частные принципы* относятся к отдельным частям и элементам системы управления:

1) принципы, касающиеся осуществления отдельных функций управления;

2) принципы, связанные с отдельными сторонами управления.

*Специальные принципы* связаны со спецификой управления конкретными видами деятельности, то есть имеют локальный характер, регулируют отдельные управленческие процессы.

## **ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**

*Принцип научной обоснованности* управления предполагает целенаправленное взаимодействие субъекта и объекта управления, построение системы управления на основе изучения и использования законов и закономерностей в целях повышения эффективности функционирования всей системы, то есть на научных основаниях. Научность предполагает комплексное, всеобъемлющее исследование факторов, влияющих на эффективность деятельности организации и последующее применение полученных знаний на практике.

Общие принципы управления являются следствием общих кибернетических принципов. Совокупность кибернетических принципов отражает их взаимосвязь, целостность и единство по отношению к любой системе управления. Система кибернетических принципов включает принцип самодвижения и самоуправления систем, принцип иерархии, принцип относительности управляющих и управляемых подсистем, принцип взаимодействия с окружающей средой, принцип целеполагания и реализации целей, принцип соответствия управляющей и управляемой подсистем, принцип обратной связи, принцип оптимальности функционирования (рис. 14).

На основе принципов кибернетики выводятся общие принципы управления социально-экономическими системами. Применение принципов позволяет упорядочить и систематизировать деятельность организации, сделать ее плановой и рациональной.

*Принцип системности (комплексности)* предусматривает одновременно системный и комплексный подход к управлению. Сочетание подходов направлено на упорядочение системы, создание структурного и функционального единства. Системный подход предполагает изучение социальных процессов и явлений в их взаимосвязи, рассмотрение организации как

целостной системы, состоящей из взаимосвязанных и взаимозависимых переменных (цели, задачи, структура, технологии, люди), ориентированных на достижение целей организации. В основе системного подхода лежит системный анализ, включающий в себя формулирование цели функционирования системы и ее элементов, путей ее достижения, определение количественного и качественного состава элементов системы, их взаимосвязи, создание оптимальных механизмов управления. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата управляемой системы во взаимосвязи ее элементов, учета всех сторон и направлений.



Рис. 14. Взаимодействие кибернетических принципов

Принцип предполагает наличие у руководителя подлинно научного мышления, умения и навыков всестороннего, многофакторного, объективного анализа социальных явлений и процессов. Узость и фрагментарность мышления, непоследовательность в действиях, субъективизм свидетельствуют о низкой квалификации руководителя.

**Принцип оптимальности (экономичности) управления** состоит в том, чтобы обеспечить достижение целей в возможно короткие сроки и при наименьших затратах трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Данный принцип созвучен с принципом, сформулированным А. Смитом как принцип максимизации: «меньше вложить — больше получить». Принцип

предписывает стремление менеджера к максимальной рационализации и оптимизации действий, предполагающей экономию всех видов ресурсов — достижение максимальных результатов при минимальных затратах. При этом снижение затрат не должно наносить ущерб рациональности и результативности, что и определяет разумную экономность.

**Принцип соответствия управляющей и управляемой систем (пропорциональности)** сформулирован на основе одного из фундаментальных принципов кибернетики — принципа необходимого разнообразия и принципа оптимальности американского математика Р. Беллмана. Суть принципа состоит в обеспечении соответствия между субъектом и объектом управления. То есть системы управления социально-экономическими системами должны быть не менее сложными и разнообразными, чем управляемые объекты по соотношению численности персонала управленческих работников и персонала, мощности вспомогательных подразделений функциональным подразделениям и т. д.

**Принцип иерархической упорядоченности** как порядок подчинения низших уровней высшим. Возникновение иерархии в управляемых социальных системах неизбежно. В основе организационной иерархии лежит назначение на должность.

**Принцип гибкости управления**, реализация которого обеспечивает максимально скорую адаптацию организации к изменениям внешней среды, ее перестройку в соответствии с изменившимися целями.

**Принцип демократизации управления** предполагает включение в систему управления различных общественных структур, обеспечение конструктивного взаимодействия государства и гражданского общества; удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон — руководителей, трудового коллектива и отдельных работников — на справедливой основе. Основанием для привлечения исполнителей к управлению является высокий уровень образования и квалификации, потребность последних участвовать в управлении.

**Принцип регламентации** предполагает жесткую регламентацию процессов управления. Для обеспечения порядка функционирования организации и отдельных структурных подразделений должна быть выработана четкая система правил и норм.

**Принцип формализации** обеспечивает формальное закрепление норм и правил в виде указаний, приказов, положений, планов, должностных инструкций.

**Принцип социальной ответственности (ориентации)** концентрирует внимание управления на человеческом факторе. Затраты на человека — не издержки, а активы, которые могут быть эффективно использованы. Принцип предусматривает обеспечение безопасности работников, охраны труда, норм загрязнения окружающей среды, качества продукции, размера заработной платы.

**Принцип формального оформления функционального разделения управленческого труда и полномочий.** Для того, чтобы избежать неформального характера такого разделения, для стабильного управления необходимо организационное закрепление функций и полномочий регламентами, нормативами и ответственностью.

**Принцип сочетания формального и неформального управления** направлен на создание благоприятного социально-психологического климата в организации.

**Принцип делегирования полномочий** предполагает оптимальную централизацию управления через развитие инициативы, повышение ответственности, регулирование мер участия, разгрузку линейных руководителей. Реализуется через передачу (делегирование) руководителем части полномочий, прав и ответственности компетентным сотрудникам и приводит к освобождению времени руководителя для решения более сложных управленческих задач.

**Принцип интеграции процессов управления** направлен на получение синергического эффекта совместной деятельности за счет оптимизации связей, эффективного использования ресурсов, выравнивания нагрузки.

**Принцип мотивации деятельности.** Устойчивый эффект управления может быть достигнут при условии позитивных мотивов работников к трудовой деятельности, атмосфере в организации, способствующих реализации их способностей. Управление будет эффективным только через стимулирование справедливым вознаграждением персонала.

**Принцип участия в управлении** позволяет объективно оценивать ситуацию, повышать управляемость, инициативу и самостоятельность персонала через создание атмосферы демократизма и доверия. Активное вовлечение работников в управление является объективной потребностью современного делового социума.

**Принцип ориентации на результаты работы.** Руководитель должен четко видеть и понимать, каков результат его личной работы и работы его подчиненных. Оценка любого руководителя должна основываться на том, каковы полученные результаты в сравнении с ожидаемыми, их соответствие установленным требованиям. Сотрудники должны четко понимать, чего от них ожидает начальник. Они должны знать, что, как и по какой методике будет измеряться, чтобы преодолеть субъективность оценки. Измерение и оценка результатов любой деятельности являются обязательным условием успешного функционирования и развития организации.

**Принцип развития (инновации)** требует перспективного подхода к развитию организации в свете постоянных изменений. Руководитель должен осознавать необходимость и неизбежность перемен в организации. Принцип инновации подразумевает проведение постоянного анализа управленческой

деятельности, поиска и апробации новых методов управления, приемов и средств делового общения. Предполагает наличие у субъекта управления ориентации на развитие, дара предвидения и прозорливости, четкого представления о том, какой должна быть организация, стремления своевременно увидеть и оценить назревшие потребности и тенденции общественного развития.

**Принцип динамичности и адаптивности системы управления** определяет выживаемость организации в условиях меняющейся среды, для чего системе управления необходима своевременная реакция на эти изменения. Для модернизации управления в интересах развития организации в меняющихся условиях система управления должна динамично меняться.

**Принцип экономии времени на процессах управления** предполагает снижение времени и трудозатрат в работе менеджеров за счет личной организованности, самодисциплины, знания техники личной работы, рационального использования времени, роста уровня профессиональных компетенций.

**Принцип обратной связи** как формы устойчивой внутренней связи между объектом и субъектом управления является необходимым для обеспечения процесса управления. Суть принципа состоит в том, что по каналу обратной связи субъект управления получает информацию о любых изменениях состояния объекта управления, что стимулирует его действия по поддержанию или приведению управляемого объекта в заданное состояние.

### ЧАСТНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

По мнению П. П. Украинаец, «частные принципы управления в каждом конкретном случае отражают специфику данной системы, конкретные взаимоотношения ее субъектов и объектов». В соответствии с этим выделяют принципы государственной службы, принципы управления кадрами, принципы социального партнерства.

К частным относят принципы, присущие отдельным частям и элементам системы управления (рис. 15).

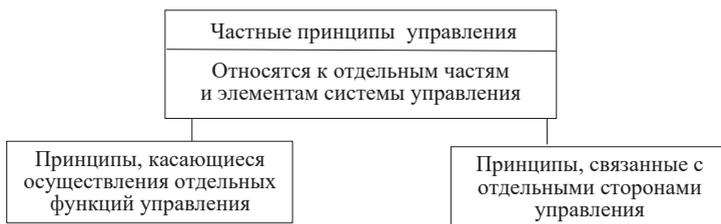


Рис. 15. Классификация частных принципов управления

## **Принципы реализации отдельных функций управления (планирования, организации, мотивации и контроля)**

Управленческая деятельность реализуется через выполнение определенных видов управленческого труда — функций управления. Функции управления — это особый вид управленческой деятельности, результат разделения и специализации труда в управлении. Функции управления являются составляющими управленческого процесса независимо от размера, отраслевой принадлежности и направлений деятельности организации. Их выполнение руководителями необходимо для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

**Принципы планирования.** Планирование — вид управленческой деятельности, представляющий собой набор действий и решений, принимаемых руководством организации для достижения поставленных целей, и связанный с составлением планов организации как в целом, так и ее структурных подразделений. Организация ставит перед собой и в последующем реализует не одну, а несколько целей, решает множество оперативных, текущих задач. В связи с этим формируется иерархия целей, представляющая собой переход от целей более высокого уровня к целям более низкого уровня. Основополагающими считаются общие цели организации.

**Принцип актуальности целей** определяет соответствие целей миссии и системе ценностей организации.

**Принцип приоритета цели** в системе внутренних переменных организации (цель–задача–структура–технологии–люди) или целевой направленности. Цель организации — конечное состояние, итоговый результат, к которому она стремится. Нет цели — нет управления. Менеджмент предполагает обязательное целеполагание, постановку конкретной цели управляемому объекту.

**Принцип соизмеримости целей** предусматривает соизмеримость поставленных целей и возможностей, имеющихся ресурсов организации. Каждой цели должен соответствовать набор сырьевых, материальных, финансовых и человеческих ресурсов.

**Принцип конкретности и измеримости целей и задач** реализуется через установление единых подходов и критериев, эталонов (стандартов) измерения достигнутых результатов. Цели должны быть конкретными и измеримыми.

**Принцип временных границ** как конкретно обозначенное время достижения поставленной цели, выполнения каждой из запланированных задач для возможности контроля и своевременной корректировки.

**Принцип непротиворечивости целей** предполагает отсутствие противоречий между целями структурных подразделений и организации в целом, между оперативными, тактическими и стратегическими планами организации.

**Принцип гибкости** реализуется через возможность изменения целей в условиях происходящих изменений, предполагает возможность маневра с учетом новых требований или возможностей, корректировку планов.

**Принцип комплексности** при формировании плана предусматривает изучение и оценку управляемых и неуправляемых факторов, от которых зависит деятельность организации, протекание процессов внутри организации и вероятность достижения поставленных целей.

**Принцип обязательности выполнения** плана работниками организации подразумевает необходимость выполнения обязательств в полной мере и в обязательном порядке.

**Принцип конкретности плана** предполагает содержательность, конкретность и структурированность для обеспечения надежной основы для контроля.

**Принципы организации.** Организации как сложные социальные образования состоят из отдельных взаимосвязанных элементов, которые для обеспечения эффективной деятельности организации должны быть структурированы. Организация означает разделение на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи через распределение ответственности и полномочий, а также установление взаимосвязи и координацию действий различных подразделений и отдельных работников для достижения поставленных целей. То есть функция организации — это создание реальных условий для достижения поставленных целей. Она реализуется через организационное проектирование и организацию процесса работы.

Для создания структуры организации проводится организационное проектирование, в процессе которого разрабатывается структура организации, которая включает и структуру управления. Структура организации — логическое, устойчивое взаимодействие уровней управления и функциональных областей, построенных по такой форме, которая позволяет организации эффективно достигать поставленных целей. Структура организации характеризует состав и взаимосвязь структурных подразделений и отдельных должностных лиц, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи.

Функция организации — это организация процесса эффективной работы, призванная обеспечить всеми необходимыми для работы видами ресурсов и согласованность в работе всех структурных подразделений (координация действий и обеспечение взаимодействия подразделений и отдельных работников для достижения поставленных целей, делегирование полномочий) независимо от направлений деятельности и целей организации.

**Принципы организационного проектирования.** Организационное проектирование представляет собой деление организации на блоки по основным направлениям деятельности организации, формирование подразделений исходя из размеров организации, ее целей и задач. Создание организационной структуры предполагает определение связей между структурными

подразделениями (горизонтальные или функциональные) и уровнями управления (иерархические или вертикальные), распределение ресурсов (кадры, оснащение), установление должностных полномочий и разработку функциональных обязанностей работников различных уровней и специализации.

**Принцип системного подхода** предполагает не только рассмотрение организации как открытой социальной системы, но и соответствие управляющей и управляемой систем. Системный подход рассматривает объект управления как систему комплекса элементов и отношений, обеспечивающих их развитие как единого целого.

**Принцип соответствия организационной структуры целям и задачам организации** в системе внутренних переменных организации: цели-задачи-структура-технологии-люди.

**Принцип соответствия субъекта и объекта управления** гласит, что система управления должна формироваться исходя из особенностей объекта управления и соответствовать размеру организации.

**Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления** сформулирован исходя из положения, что средние организации функционируют более эффективно, чем малые и чрезмерно большие. Размер организации должен оптимально соответствовать специфике рынка, целям, задачам, характеру деятельности организации.

**Принцип приоритета субъекта управления над объектом управления** при создании структурного подразделения. Необходимость создания, организационно-правовую форму, характер деятельности, трудовой коллектив структурного подразделения определяет субъект управления на этапе проектирования структурного подразделения. Выбор субъекта управления зависит от потребностей и возможностей организации.

**Принцип управляемости** направлен на обеспечение эффективности управления через соблюдение нормы управляемости (сферы контроля), определяющей количество подчиненных одного руководителя. С точки зрения власти важно соблюдение «прямых живых связей» руководителя. Одному руководителю рекомендуется иметь в прямом подчинении не более 10–12 сотрудников, а при управлении людьми, занятыми интеллектуальным трудом, 5–9 работников. При этом число подчиненных может варьировать в зависимости от числа иерархических уровней в организации: для высокой организационной структуры характерна низкая норма управляемости, для плоской структуры — высокая норма. При нарушении нормы управляемости руководитель не имеет возможности полноценно управлять сотрудниками, так как не может уделить каждому из них необходимое количество времени.

**Принцип соответствия распорядительства и подчинения** утверждает, что каждый работник должен иметь одного линейного руководителя и любое количество функциональных.

**Принцип приоритета функций над структурой** реализуется на этапе проектирования, создания новых организаций и систем управления и определяется набором целей, которые, в свою очередь, реализуются через выполнение набора задач. Набор задач определяет набор функций (видов деятельности), которые будут предусматриваться при разработке организационной структуры и структуры управления.

**Принцип адаптации** связан с необходимостью гибкости, адаптивности, быстрой реакции организации на изменение внешней среды.

**Принцип специализации** предполагает формирование структурных подразделений в процессе организационного проектирования на основе технологического разделения труда.

**Принцип правовой регламентации** определяет правовую основу при организационном проектировании с учетом норм права и решений вышестоящих органов и организаций.

Принципы организации **процесса работы** касаются непосредственно налаживания эффективных организационных механизмов.

**Принцип соответствия свойств организационных процессов ресурсам** (техническим, организационным, экономическим и социальным).

**Принцип соответствия эффективности производства и экономичности.** В каждой организации должен существовать баланс между эффективностью функционирования и совокупными затратами. Дополнительные затраты должны быть обоснованы и оправданы повышением эффективности.

**Принцип организации и осуществления управленческого учета** предполагает непрерывность деятельности организации, использование единых единиц измерения для планирования и учета, оценку результатов деятельности каждого структурного подразделения и организации в целом, преемственность и многократное использование первичной и промежуточной информации в целях управления, формирование показателей внутренней отчетности организации как основы коммуникационных связей между разными уровнями управления и отдельными структурными подразделениями, применение сметного метода управления затратами и запасами, полноту и содержательность информации об объектах учета и оценки, периодичность, учет и отчетность, установленные учетной политикой.

**Принцип соответствия прав и обязанностей** при постановке задачи подчиненным. Виды решаемых задач и право их решения определены должностными обязанностями.

**Принципы мотивации.** Мотивация — вид управленческой деятельности, направленный на побуждение к деятельности для достижения личных целей работников и целей организации. Вознаграждение — это все то, что работник считает для себя ценным. Вознаграждение за работу бывает внутренним, которое дает сама работа, и внешним, которое дает организация.

Среди принципов побуждения работников к эффективной деятельности по достижению целей организации:

**1. Принцип приоритетности самореализации** говорит о том, что эффективное управление предусматривает создание условий и стимулов для раскрытия способностей подчиненных и направление их на достижение целей организации.

**2. Принцип комплексности** предполагает включение как материальных (зарботная плата, премиальные выплаты), так и нематериальных (карьерный рост, улучшение условия труда, удобный режим работы, признание заслуг и достижений) факторов стимулирования.

**3. Принцип обязательной оценки труда** работников.

**4. Принцип индивидуального подхода к стимулированию.**

**5. Принцип преимущества «положительного» стимулирования** базируется на преимущественном применении «пряника», а не «кнута».

**6. Принцип прозрачности системы стимулирования.**

**Принципы контроля.** Контроль — функция управления, направленная на количественную и качественную оценку деятельности организации, учет результатов ее работы.

Осуществление функции контроля начинается с того момента, когда сформулированы цели и задачи. Применение принципов контроля на практике позволяет руководителю сориентироваться в вопросах осуществления контрольной функции: что, когда, где и сколько необходимо контролировать.

**Принцип основных элементов контроля** базируется на выделении основных показателей (критериев) состояния и функционирования организации, достижение или поддержание уровня которых отражает достижение целей организации и является предметом постоянного внимания руководителя.

**Принцип места контроля** предполагает определение структурных подразделений, где происходят процессы, которые имеют важное значение для достижения целей организации и вносят наибольший вклад в их достижение. Контроль на местах выполнения работ позволяет руководителю получить необходимую информацию от исполнителей, скоординировать действия и обеспечить взаимодействие с другими исполнителями.

**Принцип соблюдения сроков контроля** позволяет сделать контрольную деятельность более эффективной за счет получения информации в установленные сроки, возможности быстрого реагирования и осуществления корректирующих действий. Контроль должен выявлять отклонения оперативно для своевременного их устранения.

**Принцип самоконтроля** состоит в предоставлении работникам возможности проводить самоконтроль собственной деятельности и своевременно корректировать выявленные отклонения.

**Принцип использования всех видов контроля** — предварительного (на этапе проверки обеспеченности выполнения плана всеми видами ресурсов), текущего (на этапе выполнения) и заключительного (на этапе подведения итогов выполнения плана).

**Принцип адекватности восприятия контроля** означает, что контроль любого вида должен быть понятен руководителям и подчиненным.

**Принцип экономичности контроля** означает, что затраченные на проведение контроля средства не должны превышать достигнутые результаты.

**Принцип установления причины отклонений** предполагает выявление в процессе контроля не только отклонений, но и причин этих отклонений.

### **Принципы, связанные с отдельными сторонами управления**

А. Файоль выделял следующие направления деятельности любой организации: технико-технологическую, финансовую, коммерческую, защитную (имущества, личности, информации), бухгалтерскую, управление персоналом. Каждое из них нуждается в управлении. Помимо направлений деятельности организации, к отдельным сторонам управления относят уровни управления (структурное подразделение, организация, отрасль, национальная экономика).

Кадровая политика как одна из отдельных сторон управления представляет собой совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом, ключевым ресурсом организации.

**Принципы кадровой политики.** Государственная кадровая политика Республики Беларусь определена Указом Президента Республики Беларусь от 3 января 2024 № 1 «О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь» и основывается на принципах: законности; обеспечения реализации прав и свобод человека; соблюдения баланса интересов личности, общества и государства; социальной справедливости и социальной ответственности; патриотизма и гражданственности; профессионализма и компетентности; равного вознаграждения, основанного на обеспечении справедливой и равной оплаты за равный труд; научности; преемственности в работе с кадрами; межведомственного взаимодействия.

Базовые принципы кадровой политики сформулировал Альфред Слоун (1875–1966) — президент и генеральный директор автомобильной корпорации General Motors в 1923–1937 г.:

1. Если человеку поручена работа, с которой он не справляется, значит ошибку совершил руководитель.

2. Еще Юлий Цезарь говорил, что солдат должен верить своему командиру. Долг руководителя — гарантировать эффективную работу своих подчиненных.

3. Кадровые решения — самые важные и ответственные из всех решений, принимаемых руководителем. Именно они определяют потенциал организации.

4. Нельзя назначать новичков на ключевые должности. На такие посты лучше брать людей, которые пользуются в своей организации доверием и уважением, и их поведение и привычки хорошо известны. Человека со стороны, какие бы функции он ни выполнял на прежнем месте, сразу на ключевую должность не назначают.

#### **Принципы построения системы управления персоналом:**

1. Принцип адекватности функций управления персоналом целям функционирования. Функции управления персоналом должны формироваться и изменяться в строгом соответствии с целями, особенностями, тенденциями развития и потребностями функционирования организации.

2. Принцип оперативного реагирования на изменения специфики функционирования организации предполагает опережение ориентации функций управления персоналом на развитие основной деятельности по сравнению с функциями управления вспомогательной деятельностью.

3. Принцип потенциальных имитаций. Каждый работник должен быть в состоянии выполнить служебные обязанности вышестоящего и нижестоящего работника или двух работников одного уровня, то есть временное отсутствие работника в организации не должно прерывать ее деятельность.

#### **Принципы подбора кадров:**

1. Принцип ситуации предполагает учет не только соответствия характеристик кандидата требованиям конкретной должности, но и сложившейся ситуации.

2. Принцип совместимости при подборе и ротации кадров.

3. Принцип сочетания. Оптимальная интеграция усилий работников с различным стажем работы является условием эффективного функционирования организации.

4. Принцип компенсации предполагает подбор кадров с перспективой компенсации отрицательных качеств одного работника положительными качествами другого.

5. Принцип динамизма как сочетание мобильности (ротация, выдвижение кадров в соответствии с потребностями организации в условиях меняющейся внешней среды) и стабильности персонала для обеспечения эффективной деятельности системы управления персоналом организации.

#### **Принципы эффективного социального партнерства:**

1. Принцип трех сторон на основе трипартизма предполагает представительства правительства, профсоюзов и предпринимателей.

2. Принцип равенства сторон на переговорах и недопустимость ущемления законных прав трудящихся и предпринимателей, приоритетность примирительных методов и процедур в переговорах.

3. Принцип сохранения условий гласит, что каждый последующий уровень коллективных соглашений (договоров) не может ухудшать условий договора более высокого уровня и должен отличаться от предыдущего большей выгодой для трудящихся.

4. Принцип обязательности исполнения договоренностей.

5. Принцип доверия и доверительности в отношениях.

6. Принцип регулярности проведения консультаций в ходе сотрудничества.

7. Принцип ответственности за принятые обязательства.

## СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Принципы управления производственной деятельностью зависят от социально-экономических и политических условий, в которых она осуществляется, и зависят от изменения этих условий. Хозяйственная деятельность общества зависит от политических решений и их влияния на общественное развитие. Учет и разумное использование объективных экономических законов определяет экономическую эффективность.

Изложенные ниже принципы отнесены к специальным по критерию вида деятельности, по отношению к которой они сформулированы.

**Управленческие правила (принципы) Г. Форда.** В своей производственной деятельности Г. Форд придерживался ряда принципов:

1. «Отсутствие страха перед будущим и благоговения перед прошлым. Кто боится будущего, неудач, тот сам ограничивает круг своей деятельности. Неудачи только дают повод более разумно попытаться еще раз. То, что ушло в прошлое, полезно хотя бы потому, что оно открывает новые пути и возможности для прогресса». Не следует бояться возможных неудач, так как они дают повод подумать о том, как сделать лучше.

2. «Пренебрежение конкуренцией. Тот, кто работает лучше всех, тот и должен работать». При этом он считал, что нельзя наносить вред бизнесу и жизни конкурента, нельзя заменять «господство интеллекта господством силы». Не следует бояться конкуренции, с конкурентами следует обращаться достойно.

3. «Служение превыше прибыли. Работу на общую пользу необходимо ставить выше выгоды. Без прибыли бизнес не существует. Но прибыль не должна быть самоцелью, она должна быть результатом полезной деятельности». Не следует ставить получение прибыли выше работы на пользу потребителя.

4. «Производить — не значит дешево купить и дорого продать. Этот процесс включает обоюдовыгодное приобретение материалов и превращение их в качественный товар, необходимый покупателю, с минимальными издержками». Махинации будут только препятствовать этому процессу.

Промышленность, по мнению Г. Форда, должна не только снабжать потребителей, но и создавать их. Совершенствование модели автомобиля, технологии его производства, внедрение научной организации труда и конвейерной сборки, создание «фордовской» системы управления позволило за 10 лет сократить цену автомобиля в среднем с 950 до 335 долларов. Поскольку среднемесячная заработная плата составляла около 120 долларов, работник компании Форда мог купить автомобиль (без учета остальных расходов) примерно за 3 месяца.

**Принципы российского бизнеса.** В 1912 г. Ассоциация российских предпринимателей приняла 7 основополагающих принципов российского бизнеса:

1. *Уважай власть.* Власть и порядок — необходимое условие для эффективного ведения коммерческих дел. Необходимо проявлять уважение к блюстителям порядка в законных эшелонах власти.

2. *Будь честен и правдив.* Честность и правдивость — это фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. *Уважай право частной собственности.* Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. *Люби и уважай человека.* Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождают ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя.

5. *Будь верен своему слову.* «Единожды солгавший, кто тебе поверит?». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют предпринимателю.

6. *Живи по средствам.* Не зарывайся, всегда оценивай свои возможности.

7. *Будь целеустремленным.* Предприниматель должен иметь перед собой ясную цель. Служение «двум господам» противостоит. В стремлении достичь заветной цели нельзя переходить грань дозволенного. Никакая цель не должна затмить моральные ценности.

**Принципы командно-административного управления в условиях социализма.** Командно-административный подход к управлению национальной экономикой в СССР до 80-х годов прошлого столетия отражался в специальных принципах управления социалистическим производством, на основе которых разрабатывались подходы к структуре и организации процессов управления производственной деятельностью.

*Принцип демократического централизма* предполагал централизованное управление народным хозяйством выборными органами

государственной власти с предоставлением ограниченной самостоятельности коллективам предприятий. В. И. Ленин рассматривал развитие демократизма в единстве с развитием централизма и недопустимости их противостояния. Принцип означает рациональное сочетание централизованного и децентрализованного начал в управлении. На уровне государства — соотношение между центром и регионами, на уровне организации — между руководителем и подчиненными. Демократизм следует сочетать с единством действий, персональной ответственностью, соединением функций руководства в одном лице, обосновав принцип единоначалия.

**Принцип единоначалия и коллегиальности** при наличии демократического централизма В. И. Ленин сформулировал следующим образом: «Обсуждение — сообща, а ответственность — единолична». Единоначалие дает возможность экономить труд централизацией, обеспечить организационную эффективность. Коллегиальность не противостоит принципу единоначалия, а дополняет его, сохраняя личную ответственность руководителя. Коллегиальность в управлении — сочетание трудовой дисциплины с широким участием трудового коллектива в управлении (профессиональные советы, советы трудовых коллективов).

**Принцип политического и хозяйственного руководства** как неразрывная связь и взаимовлияние политики (применение средств политического влияния на функционирование и развитие государственной экономики) и экономики (действенного инструмента реализации политических программ и задач).

**Принцип отраслевого и территориального подхода** к управлению производством, суть которого состоит в том, что инфраструктура, ответственная за социальные условия жизни населения, управляется территориальными органами власти, а экономические условия жизни находятся в ведении отраслевых органов управления.

**Принцип планового ведения хозяйства.** В условиях социализма функционирует система централизованного управления всей экономикой общества, народным хозяйством в масштабах страны в соответствии с перспективным и текущим планированием. Принцип предусматривает закрепление на законодательном уровне перспективных направлений, темпов и объемов развития производства на всех уровнях — от конкретного предприятия до экономики страны в целом.

**Принцип материального и морального стимулирования труда,** предусматривающий распределение материальных благ и удовлетворение нематериальных потребностей трудящихся в соответствии с количеством и качеством осуществленного ими труда.

**Принцип научности** заключается в построении системы управления на основе достижений науки.

**Принцип ответственности** выражается в четком распределении, знании каждым работником своих прав и обязанностей, полном и своевременном их исполнении.

**Принцип подбора кадров** предполагает подбор и расстановку кадров в соответствии с потребностями производства и личными качествами работников.

**Принцип экономичности и эффективности** означает достижение максимальных результатов при минимальных затратах ресурсов.

**Принцип преемственности хозяйственных решений** как единство экономических явлений и процессов и их зависимости от изменений, происходящих во времени и в пространстве.

**Принципы управления корпорацией IBM.** В основе деятельности корпорацией IBM лежат 3 принципа управления, которые были сформулированы основателем корпорации Томасом Дж. Уотсоном ст. в 1914 г. Принципы, по мнению создателя, должны быть осознаны не только управленческим персоналом, но и всеми сотрудниками корпорации. Причем наиболее важным является демонстрация руководства верности этим принципам посредством собственных дел и поступков по отношению к работникам и клиентам компании:

1. Каждый человек заслуживает уважения.
2. Каждый покупатель имеет право на наилучшее из возможных обслуживание.
3. Добиваться совершенства во всем.

**Принципы японского менеджмента.** Управление в японских компаниях исходит из того, что достижение конкурентоспособности невозможно без обеспечения гарантий занятости, развития чувства гордости сотрудников за выполняемую работу, наделяния их правом самостоятельности с целью повышения производительности и качества труда, внедрения инноваций.

Й. Олстон после анализа деятельности 5 различных японских компаний сформулировал 5 принципов японского менеджмента:

1. *Рабочий достаточно разумен, чтобы самостоятельно увеличивать производительность и качество своего труда.* По мнению японских менеджеров, рабочие могут вносить предложения по повышению производительности и качества труда. Любой, даже самый опытный инженер знает о технологическом процессе меньше того, кто непосредственно в нем участвует.

2. *Рабочий стремится сделать свою работу лучше.* Любой рабочий, доказавший, что он может делать больше и с более высоким качеством, получает самостоятельность в работе и большую заработную плату.

3. *Рабочие образуют «семью».* В основе принципа лежит идея, что наемные работники и наниматели являются единым социальным целым.

Все члены «социальной семьи» имеют взаимные обязательства и выполняют свой общественный долг.

4. *Группа важнее отдельной личности.* В основе этого принципа лежит идея о благодарности и долге перед старшими. Фирма обучила работника ценной специальности, его приняли на работу, оказали уважение и признание, обеспечили средствами к существованию. Независимо от причин, переход в другую фирму является предательством и неблагодарностью.

5. *Партнерство и сотрудничество в производственных отношениях.* Принцип базируется на отношении менеджеров к рабочим, которые признаются соратниками в стремлении к экономическому успеху, росту производительности и обеспечению высокого качества.

**Принципы управления в условиях рыночной экономики.** Изменение подходов к повышению эффективности производственной деятельности является условием и способом выживания в период становления и развития рыночных отношений в экономике. Изменение политического и социально-экономического устройства государства привело к необходимости корректировки этих принципов. На современном этапе выделяют 3 группы принципов управления производством.

**Принципы инвестирования** являются основой эффективности производственной деятельности: разработка и ориентация на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ, осуществление маркетинговых исследований, полнота и объективность информации о состоянии фондового рынка и перспективах его развития, своевременное и адекватное реагирование на изменение в инвестиционной среде, ориентация на приобретение акций и недорогих предприятий, цена которых может в будущем возрасти.

**Принципы управления технологией** направлены на оптимизацию технологических процессов, инновационную деятельность, диверсификацию производства, повышение эффективности использования производственных фондов с целью повышения эффективности производства, качества выпускаемой продукции и роста конкурентоспособности.

**Принципы создания эффективных структур управления** предполагают широкое создание структурных подразделений по целевому признаку, ориентацию на потребности рынка, минимальное число уровней управления, создание условий для проявления работниками рационализаторской и производственной инициативы.

## ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ, РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИЕЙ

Согласно еще одной классификации принципы управления подразделяются на 3 группы:

1. Организационные принципы (формирования и обеспечения функционирования системы).
2. Социально-психологические принципы (руководства системой).
3. Принципы работы с информацией.

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ

*Принцип законности* занимает ведущее место в классификации организационных принципов. Все действия субъекта управления должны основываться на законах и подзаконных актах, обеспечивая порядок, который принят в обществе.

*Принцип сочетания централизма и автономности* предусматривает сочетание централизма и автономности для обеспечения оптимального соотношения вертикальных и горизонтальных связей в системе управления. Такое сочетание централизации и децентрализации предусматривает распределение полномочий по принятию управленческих решений по уровням управления: централизованные решения (определение целей, стратегии развития) на высшем уровне управления, децентрализованные — на уровне оперативных руководителей. Сочетание единоначалия (полнота власти, единоличная ответственность за принятые решения) и коллегиальности (коллективная выработка решения).

*Принцип плановости.* Соблюдение принципа плановости является непременным условием достижения цели любой деятельности и заключается в определении основных направлений развития организации в перспективе. План представляет собой совокупность задач, которые предстоит решать в будущем. Деятельность организации в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе должна планироваться.

*Принцип объективности* предполагает знание и использование законов и закономерностей управления для достижения целей деятельности и обеспечения эффективности в их достижении. В некоторых источниках этот принцип трактуется как принцип научности, так как познание законов и закономерностей связано с наукой.

*Принцип преемственности* предполагает сохранение достижений организации, подтвержденных многолетней практикой. Вступивший в должность менеджер любого уровня осознанно или неосознанно копирует

подходы, приемы и образцы поведения его предшественников. В силу инерции общественного сознания изменения направления развития организации или ее внутреннего устройства не происходят мгновенно или не происходят вообще.

**Принцип основного звена** определяет тактику организации в достижении поставленных целей и предполагает выбор «сильного» звена, дополнительное усиление которого выведет систему на качественно новый уровень, и «слабого» звена, усиление которого выводит его на общий высокий уровень.

**Принцип оптимальности и эффективности** направлен на обеспечение максимально достижимого результата при допустимо минимальных ресурсных и временных затратах. При этом важен предел затрат, который не позволит достигнуть поставленных целей.

**Принцип регламентации задач и функций** играет роль при формировании системы и обеспечении ее функционирования. Решения совокупности задач, стоящих перед организацией, определены в функциональных обязанностях отдельных лиц. Важно не допускать дублирования работы и возникновения «ничейных» зон, когда определенные задачи не решает никто.

**Принцип непрерывности** состоит в необходимости непрерывности управляющего воздействия для обеспечения стабильной деятельности организации.

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

Социально-психологические принципы ориентированы на человеческий фактор и призваны регулировать баланс факторов, обусловленных процессом управления и взаимоотношениями между людьми. Оптимальное соотношение этих составляющих является залогом эффективности деятельности организации.

**Принцип сочетания единоначалия и коллегиальности** устанавливает личное принятие решений руководителем и персональную ответственность за них, привлечение исполнителей к подготовке решений и для консультаций по отдельным вопросам.

**Принцип ответственности руководителя.** Руководитель несет ответственность за все, что происходит в организации, за себя, за свои решения и результаты деятельности своих подчиненных. Ответственность — это необходимость и обязанность отдавать отчет себе и другим, представлять кому-либо отчет о своих действиях и поступках. Обязанность — это круг действий, возложенных на кого-либо и обязательных для выполнения. При этом Э. Берч подчеркивает, что распределение ответственности должно быть всегда в должностных положениях и инструкциях. И это единственный эффективный путь ознакомления с кругом обязанностей тех должностных лиц, кого эти инструкции непосредственно касаются.

**Принцип создания благоприятных условий для работы.** Создание и поддержка благоприятного психологического климата в коллективе путем оценки психологической совместимости, профессиональных и личных качеств работников является предпосылкой эффективной деятельности организации.

**Принцип права на интерес** предполагает право работников на собственные интересы. Эффективное управление строится с учетом права объекта управления на собственные интересы и предполагает учет этих интересов и интересов организации в процессе руководства. Достижение баланса между интересами организации и интересами работников повышает эффективность менеджмента.

**Принцип распределения обязанностей** обеспечивает четкость в работе коллектива. Каждый работник должен иметь определенный круг обязанностей, которые зависят от характера труда, числа сотрудников, участвующих в процессе деятельности, их квалификации и личных качеств. В случае дефицита прав работник будет вправе выполнять не все действия. В свою очередь, избыток прав может привести к субъективизму в деятельности, вплоть до нарушения законности.

**Принцип постоянного повышения квалификации** направлен на поддержание и совершенствование профессионального уровня работников.

**Принцип обеспечения творческой инициативы,** в соответствии с которым руководитель должен создавать в коллективе атмосферу творчества, раскрытия индивидуальных способностей каждого работника.

**Принцип конкурсного назначения** для использования при формировании коллектива и текущего перемещения работников.

## **ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИЕЙ**

Труд руководителя относится к категории труда интеллектуального, творческого, в связи с чем информация по сути является предметом его труда. Информация в управлении рассматривается как совокупность сведений, характеризующих исследуемое явление или деятельность. Сбор, обработка информации, ее анализ и оценка являются необходимыми в процессе принятия управленческих решений. При работе с информацией руководителю целесообразно ориентироваться на ряд принципов, применение которых повышает эффективность ее переработки и способствует принятию качественных управленческих решений.

**Принцип адекватности** предполагает, что информационное обеспечение управленческого процесса должно отражать изначальную сущность явления или деятельности без изменений и искажений, быть адекватным действительности. Принцип нацеливает руководителя на взвешенный подход

к оценке различных фактов и событий. Главным в принятии управленческих решений должен быть объективный анализ, основанный на изучении реальной действительности.

**Принцип обогащения** состоит том, что объем информации, находящейся в ведении системы управления, должен быть оптимальным. В ходе работы информация, полученная из различных источников посредством определенных операций, очищается от несущественной, излишней составляющей. В результате информация приводится к оптимальному объему для каждого из уровней управления.

**Принцип перехода информации в знания субъекта управления** означает, что информация, имеющая общий познавательный, абстрактный характер, в процессе обработки осознается субъектом управления и переходит на новый уровень — осмысления реальности в сознании. Такое осознание реальной действительности позволяет использовать информацию в управленческой деятельности.

**Принцип верификации** (от лат. *verus* — истинный и *factio* — делаю) предполагает, что информация, используемая субъектом управления, должна объективно отражать действительность, что напрямую зависит от ее достоверности. Поступающая для управления информация должны быть достоверна.

**Принцип полного информационного обеспечения организационных процессов** предусматривает преемственность и многократное использование первичной и промежуточной информации в целях управления.

## ПРИНЦИП ПИТЕРА

В предисловии к книге А. Блоха «Закон Мерфи» указано, что принцип Питера — «самое глубокое и важное общественно-психологическое открытие XX века». Вникнув и поняв этот принцип, вы «уже не сумеете забыть его никогда».

Лоуренс Питер впервые ввел в оборот термин компетентность как единственную оценку, позволяющую судить о способности работника справляться со своими обязанностями. Принципы Питера беспощадны к некомпетентным руководителям. Знакомство с этими принципами принесет вам понимание некомпетентности и даст ответ на многие вопросы.

Наблюдения доктора Питера во второй половине XX в. привели к выводу о том, что «в каждой организации имеется немало людей, которые некомпетентны — другими словами, не способны справляться со своей работой». По мнению Питера, «некомпетентность наблюдается всегда и всюду». Причем, таким работникам присуща одна особенность: работника повышали с должности, на которой он был компетентным, на такую, где становился

некомпетентным. Итак, заключение: рано или поздно подобное может произойти с любым работником в иерархической системе.

Суть изложенного состоит в том, что хорошо зарекомендовавший себя работник становится кандидатом для назначения на освободившуюся должность. Но если он зарекомендует себя в новой должности некомпетентным, то можно сказать, что он достиг личного уровня некомпетентности. Некоторые работники достигают своего уровня некомпетентности уже на самой низкой должности, и их никогда не продвигают дальше. Другие достигают этого уровня в результате единственного повышения по служебной лестнице. Конечно, многие могут добиться одного-двух повышений, поднимаясь с одного уровня компетентности на другой, более высокий. Проявив компетентность на новом месте, они становятся потенциальными кандидатами на очередное повышение. В итоге «для каждого индивида — и для вас, и для меня — последнее повышение окажется повышением с уровня компетентности на уровень некомпетентности».

Итак, **принцип Питера**: в иерархической системе каждый сотрудник имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетентности.

Следствия принципа Питера:

1. Общая тенденция такова, что со временем каждая должность будет занята работником, который недостаточно компетентен для выполнения своих обязанностей.

2. Всю работу выполняют те сотрудники, которые пока не достигли своего уровня некомпетентности.

Под уровнем компетентности подразумевается такое положение служащего в иерархической структуре, когда он более или менее справляется с тем, что на него возложено и чего от него ожидают. Распределение компетентных, частично компетентных и некомпетентных работников в организации неравномерно (рис. 16).



Рис. 16. Распределение работников организации по уровню компетенции

При этом в большинстве иерархических систем сверхкомпетентность оказывается менее желательной, чем некомпетентность. Обычная некомпетентность не является причиной для увольнения — она только препятствует повышению. Сверхкомпетентность же становится основанием для увольнения, поскольку она подрывает иерархическую структуру, которая, согласно соответствующему закону, стремится сохранить себя как единое целое. Сотрудники со сверхкомпетентностью и сверхнекомпетентностью обречены на увольнение вскоре после приема на работу по одинаковой причине: их деятельность имеет тенденцию подрывать данную иерархическую систему. Это явление носит название «иерархическое отторжение». Помните, предупреждает принцип Питера, «вы тоже в зависимости от степени продуманности и решительности своих действий можете стать либо сверхкомпетентным, либо сверхнекомпетентным».

Согласно принципу Питера, «хорошим исполнителям никогда не дано стать хорошими лидерами». Хороший исполнитель может добиться повышения по службе, но это не делает его лидером — тем, кто ведет людей за собой.

И в дополнение еще несколько принципов управления и организации.

#### **Четыре принципа мастерской:**

1. В ящике для инструментов не хватает именно того гаечного ключа, который вам нужен.
2. Для выполнения большинства операций требуются три руки.
3. Оставшиеся гайки никогда не подходят к оставшимся болтам.
4. Чем тщательнее составлен проект, тем больше неразберихи, если что-то пошло не так.

#### **Шесть принципов для пациентов:**

1. Если доктор знает, как называется ваша болезнь, это еще не значит, что он знает, что это такое.
2. Чем скучнее и старше журналы в приемной, тем больше вам придется ждать приема врача.
3. Только взрослые неправильно пользуются лекарствами, на которых написано «беречь от детей».
4. На последний день приема пилюль остается либо слишком много, либо слишком мало.
5. Лекарства, которые надо принимать вместе с пищей, будут самыми горькими и неприятными на вкус.
6. Если кажется, что ваше самочувствие улучшается, то это, возможно, потому, что ваш врач начинает заболеть.

**Первое правило поведения на сцене:** что бы ни случилось, делай вид, что так и должно быть.

**Принцип Рокфеллера:** всегда делай так, чтобы все видели, что ты работаешь.

## ВЫВОДЫ

1. Принципы в управлении представляют собой совокупность базовых правил, норм, практических рекомендаций и требований, выработанных на основе знаний и понимания действия законов и закономерностей, обеспечивающих эффективное управление.

2. Принципы управления вытекают из известных современной науке управления законов и закономерностей, а также опыта практического руководства. Основой принципов управления являются экономические законы и система общественных ценностей.

3. Любая социально-экономическая система создается и функционирует в соответствии с поставленными целями. Принципы управления подбираются руководителем в каждом конкретном случае исходя из целей.

4. Независимо от уровня управления, должностных полномочий, принципы управления являются общей платформой управленческой деятельности, предполагают универсальное, единое представление и толкование их содержания.

5. Принципы ориентируют воздействие руководителя на объект управления и на ожидаемые результаты этого воздействия. Соблюдение принципов является своего рода алгоритмом по осуществлению взаимодействия субъекта и объекта управления.

6. К классическим принципам управления относятся: принципы научного управления Ф. Тейлора, принципы рационального управления Г. Эмерсона, административные принципы управления А. Файоля, принципы построения «идеальной» бюрократии М. Вебера, принципы управления и построения формальной организации Л. Гьюлика и Л. Урвика.

7. Обобщение и анализ достижений отечественных и зарубежных исследователей в области управления, адаптация исторического опыта к современным условиям привели к созданию современной системы принципов управления. К ним относятся: общие принципы управления Г. Кунца и С. О'Доннелла, принципы эффективного управления Р. Уотермана и Т. Питерса.

8. Общепринятая классификация является наиболее оптимальной и предусматривает деление принципов управления на три группы: общие (относящиеся к системе управления в целом), частные (касающиеся отдельных частей и элементов системы управления) и специальные (отражающие особенности управления конкретными видами деятельности).

9. Основу системы общих принципов составляет принцип научной обоснованности управления, который предполагает построение системы управления на основе изучения и использования законов и закономерностей в целях повышения эффективности функционирования всей системы, то есть на научных основаниях.

10. Классификация принципов управления также предусматривает деление принципов управления на три группы: организационные (формирования и обеспечения функционирования системы), социально-психологические (руководства системой) и принципы работы с информацией.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Беда, конечно, не в нехватке принципов: если бы вслед за провозглашением сразу наступало их господство, у нас повсюду было бы уже самое лучшее управление, какое только можно себе представить.

*Анри Файоль*

Следует помнить, что каждый из изложенных принципов является частью единой взаимосвязанной системы. В условиях изменения глобального мира перечень принципов управления продолжает увеличиваться. Принципы эволюционируют по мере изменения концепции управления с течением времени.

Принципы управления излагаются в виде указаний и норм и являются одной из форм сознательного использования объективных законов и закономерностей в практической деятельности. Понимание и реализация отдельно взятого принципа невозможны вне связи со всей системой принципов управления. Только в совокупности они дают представление об основах управления и обеспечивают его эффективность на практике. Принципы можно рассматривать как руководящие правила, реально определяющие управленческую практику. Формируя трудовое поведение руководителя, принципы помогают сориентироваться, что и каким образом необходимо делать, чтобы выполнить свои обязанности. На всех уровнях управления реализация принципов делает управление эффективным.

Изложенный комплекс положений не ограничивается рамками пособия, он шире и разнообразнее. Приведенные в пособии различные классификации, в том числе авторские, созданные в разные периоды времени, направлены на формирование у руководящих работников представления об истории развития фундаментальных основ управления — принципов управления. Каждая из приведенных классификаций или групп принципов может быть изучена отдельно. Однако при внимательном знакомстве с этими классификациями видны если не повторения отдельных принципов, то различные варианты их интерпретации и группировки.

Изменения, происходящие в ходе социально-экономического развития общества, могут повлечь за собой появление новых принципов. В последние десятилетия XX века наука управления расширила перечень принципов управления, причем акцентом при их формировании стала ориентация на способность людей к совместным действиям, что делает их усилия более эффективными. Система принципов никогда не может быть завершена и будет оставаться открытой. На основе анализа, осмысления, опыта и обобщения принципы будут претерпевать изменения, уточнения и дополнения, а изменения внешней среды приведет к появлению новых.

На всех иерархических уровнях управление осуществляется посредством основных законов и принципов, которые рассматриваются как совокупность основополагающих идей, закономерностей и правил осуществления деятельности по управлению организацией, реализация которых приносит эффективность.

## САМОКОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ ТЕМЫ

1. Раскройте социально-экономическую сущность принципов управления.
2. Опишите пять принципов управления, которые вы реализуете в процессе практической деятельности.
3. Каковы основные принципы управления в современном менеджменте?
4. Дайте определение понятия «принципы управления». Как вы понимаете суть этого понятия?
5. Дайте определение понятия «частные принципы управления». Какие из этих принципов находят применение в вашей практической деятельности?
6. Опишите принципы «идеальной бюрократии». Какие из них реализуются в вашей управленческой практике?
7. Раскройте содержание и смысл общих принципов управления.
8. Раскройте содержание и смысл принципа диапазона контроля.
9. Раскройте содержание и смысл принципов приоритета.
10. Раскройте содержание и смысл принципа власти (полномочий) и ответственности.
11. Раскройте содержание и смысл принципов построения системы управления.
12. На каких принципах должно быть основано управление деятельностью организации, функционирующей в условиях рыночной экономики?
13. Перечислите организационные принципы управления. Дайте пояснения.
14. Перечислите принципы работы с информацией. Дайте пояснения.
15. Перечислите социально-психологические принципы управления. Дайте пояснения.
16. Раскройте содержание и смысл принципов единоначалия. В чем состоит отличие от принципа единства распорядительства?
17. Систематизируйте классические принципы А. Файоля в рамках следующей классификации:
  - а) организационные принципы управления;
  - б) принципы развития организации;
  - в) принципы формирования образа (имиджа) организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

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 / Л. Дж. Питер / пер. с англ. Е. Г. Гендель. – Минск : Поппури, 2003. – 352 с.
4. *Большой энциклопедический словарь.* – URL: <https://www.vedu.ru/bigencdic/> (дата обращения: 21.08.2023).
5. *Брасс, А. А.* Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Современ. 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 ; под 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 : учеб. / А. Т. Зуб. – СПб. : Питер, 2020. – 672 с.
13. *Казначевская, Г. Б.* Менеджмент : учеб. пособие / Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 365 с.
14. *Карпова, Т. П.* Управленческий учет : учеб. / Т. П. Карпова. – М. : Аудит : ЮНИТИ, 1998. – 346 с.
15. *Коргова, М. А.* История менеджмента : учеб. пособие / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 236 с.
16. *Кремень, М. А.* Практическая психология управления : пособие / 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. *Ленин, В. И.* Полное собрание сочинений / В. И. Ленин. – 5-е изд. – М. : Изд. полит. лит., 1970. – Т. 44 : июнь 1921 – март 1922. – 751 с.
19. *Литвак, А. И.* Управленческий минимум врача / А. И. Литвак. – Донецк : Издатель Заславский А. Ю., 2012. – 120 с.
20. *Лукичева, Л. И.* Управление организацией : учеб. пособие / Л. И. Лукичева ; под ред. Ю. П. Анискина. – 5-е изд. стереотип. – М. : Омега-Л, 2009. – 355 с.
21. *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.
22. *Менеджмент* : учеб. пособие / под ред. Н. Ю. Чаусова, О. А. Калугина. – М. : Кнорус, 2010. – 495 с.

23. *Мескон, М.* Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн. – М. : Дело, 1995. – 700 с.
24. *Научные основы управления социалистическим производством* : учеб. / Д. М. Крук [и др.] ; под ред. Д. М. Крука. – М. : Экономика, 1978. – 279 с.
25. *Общий курс менеджмента в таблицах и графиках* : учеб. / Б. В. Прыкин [и др.] ; под ред. Б. В. Прыкина. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 414 с.
26. *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.
27. *Питерс, Т.* В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки : пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. – М. : Альпина паблишер, 2019. – 586 с.
28. *Понуждаев, Э. А.* Популярный менеджмент или Весь менеджмент на 150 страницах / Э. А. Понуждаев. – М. : ФЛИНТА, 2016. – 150 с.
29. *Райченко, А. В.* Общий менеджмент : учеб. пособие / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 382 с.
30. *Сидоров, Л. Н.* Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – 152 с.
31. *Словарь иностранных слов.* – 15-е изд., испр. – М. : Рус. яз., 1988. – 608 с.
32. *Смирнов, Э. А.* Основы теории организации : учеб. пособие / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит : ЮНИТИ, 1998. – 374 с.
33. *Стародубов, В. И.* Управление персоналом организации : учеб. / В. И. Стародубов, П. И. Сидоров, И. А. Коноплева ; под ред. В. И. Стародубова. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2006. – 1104 с.
34. *Степанов, Д. И.* Монарх: как стать лидером, победить и не потерять. Стратегия, тактика и психология, универсальная для всех времен и народов / Д. И. Степанов. – СПб. : Крылов, 2002. – 188 с.
35. *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.
36. *Украинец, П. П.* Социология менеджмента: основы теории и искусство практики : пособие / П. П. Украинец. – Минск : ФУАинформ, 2010. – 329 с.
37. *Фомичев, А. Н.* Административный менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Фомичев. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2006. – 228 с.
38. *Форд, Г.* Моя жизнь. Мои достижения : пер. с англ. / Г. Форд. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 205 с.
39. *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.
40. *Шепель, В. М.* Управленческая антропология. Человековедческая компетентность менеджера / В. М. Шепель. – М. : Дом педагогики, 2000. – 544 с.
41. *Экономическая теория* : учеб. / под ред. И. П. Николаевой. – М. : Проспект, 2001. – 448 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
Социально-экономическая сущность принципов управления .....	4
Классические принципы управления.....	6
Принципы научного управления Ф. Тейлора .....	7
Принципы рационального управления Г. Эмерсона .....	8
Принципы организации производства Г. Форда.....	10
Административные принципы управления А. Файоля .....	11
Принципы построения «идеальной» бюрократии М. Вебера.....	18
Принципы управления и построения формальной организации Л. Гьюлика и Л. Урвика.....	20
Современные принципы управления .....	22
Принципы управления Г. Кунца и С. О’Доннела .....	22
Принципы эффективного управления Р. Уотермана и Т. Питерса .....	24
Принципы управления: общие, частные, специальные .....	26
Общие принципы управления .....	27
Частные принципы управления .....	31
Принципы реализации отдельных функций управления (планирования, организации, мотивации и контроля) .....	32
Принципы, связанные с отдельными сторонами управления .....	37
Специальные принципы управления.....	39
Принципы управления: организационные, социально-психологические, работы с информацией .....	44
Организационные принципы .....	44
Социально-психологические принципы .....	45
Принципы работы с информацией .....	46
Принцип Питера.....	47
Выводы.....	50
Заключение .....	51
Самоконтроль усвоения темы.....	52
Список использованной литературы.....	53

Учебное издание

**Романова Анна Петровна**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Учебно-методическое пособие

Ответственная за выпуск М. В. Щавелева  
Редактор О. П. Головницкая  
Компьютерная вёрстка М. Г. Миранович

Подписано в печать 02.06.25. Формат 60×84/16. Бумага писчая «Снегурочка».  
Ризография. Гарнитура «Times».  
Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 3,21. Тираж 50 экз. Заказ 379.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования  
«Белорусский государственный медицинский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/187 от 24.11.2023.  
Ул. Ленинградская, 6, 220006, Минск.