

Международный научно-практический журнал "Вестник МИРБИС" ISSN 2411-5703 <http://journal.mirbis.ru/>

№ 2 (10) 2017 http://journal.mirbis.ru/assets/4/VM_2_2017_min.pdf

URL статьи: http://journal.mirbis.ru/assets/4/17_19.pdf

Статья опубликована: 10.07.2017

Ссылка для цитирования этой статьи: Моргунов Г. Н. О природе принципов управления [Электронный ресурс] // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2017. №3(11). С. 87-90. – Библиогр.: с. 90 (4 назв.)– URL: http://journal.mirbis.ru/assets/4/17_19.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338.2

Георгий Моргунов¹

О ПРИРОДЕ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье изложен перечень принципов управления применительно к практике управленческой деятельности. Опираясь на указанный перечень, автор сформулировал 3 базисных принципа управления. Также вывел такие характеристики принципов как глубина и место их применения в организационной структуре управления субъекта.

Ключевые слова: принципы управления, организационная структура управления, организационно-управленческие инновации.

¹ **Моргунов Георгий Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент. Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана. 105005, Российская Федерация, Москва, 2-я Бауманская ул. 5, стр. 1. E-mail: gmorgunov@mail.ru

Принципы управления², как и законы управления, являются мало исследованными категориями науки управления. Нередко упомянутое понятие («принцип» или «принципы») в обычной управленческой деятельности не имеет общепринятого толкования и имеет в разговорной речи весьма широкое и частое применение.

Ранее мы полагали, что принцип является просто подчиненным законам управления последующим уровнем в иерархии управленческих терминов. Однако приходится отметить, что административный опыт не подтверждает указанную зависимость. Более того, практические наблюдения за тем, как строится процесс управления, позволяют предполагать, что назначение принципов сильно отличается от целей применения законов. Анализ практики показывает нам, что принципы выбираются без учета законов управления. Этому утверждению способствует наблюдение, что управленцы со стажем не могут привести какие-либо законы, использованные ими для управления, а ряд принципов назвать могут.

Анализ применения принципов позволил подметить любопытную отличительную особенность. **Если для закона требуется его полное выполнение, то принцип может быть воплощен всего лишь частично.** Границы применения частичности обнаруживаются только при скрупулёзном научном изучении административной деятельности.

По-нашему мнению, это объясняется тем, что никто не задавался задачей формализовать применение принципов управления.

² **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ** (от лат. *principium* – начало, основа) – основные исходные положения, определяющие закономерности формирования управляемой системы: ее структуру, методы воздействия на коллектив, систему мотивации и стимулирования, особенности технологии и технического оснащения управленческого труда [1].

Интерпретировать это физически можно так: **принцип имеет глубину или обширность возможной реализации.** Получается, что управленец выбирает, насколько широко или глубоко он применяет выбранный принцип управления.

Но остаются ещё такие характеристики как определение и назначение принципов.

Здесь уместно заметить, что воплощение законов происходит в организационной структуре управления, **действие принципов реализуется также в ней, но в большей степени в самом процессе управления.** Это является второй особенным свойством применения рассматриваемой категории. «Принцип это изменяемая субъектом управления категория или фактор управления» [2].

Нельзя обойти вниманием вопросы о том, какой же цели служит принцип, и какое место он занимает в иерархии управленческой пирамиды. Мнение о том, что принципы занимают второй верхний уровень, у автора остаётся прежним. Как уже выше отмечалось, принципы служат формированию текущего процесса управления. Но вместе с тем, некоторые принципы дополняют законы управления в части правил формирования организационной структуры управления.

Получаются, что принципы реализуют переменное дополнение законам управления, если в рассматриваемом объекте применение законов возможно.

Организационно-управленческие инновации

Дальнейшее исследование темы о роли и месте в управлении принципов не может быть проведено без освещения понятия организационно-управленческих инноваций (ОУИ).

Противоречия между формой управленческих отношений и содержанием хозяйственной деятельностью представляют собой источник изменений в социально-экономической среде. Игнорирование симптомов противоречий, несвоевре-



88 О природе принципов управления

менное введение обновлений механизмов действия в организационных и производственных структурах ведет к увеличению проблем и неопределенностей, разбалансировки устойчивости действия производственных механизмов.

Рассмотрим для наглядности работу небольшого обособленного подразделения, которое осуществляет оформление гражданам пособий. Несоблюдение текущего контроля за правильным оформлением документов по обращениям граждан, соответственно, отсутствие напоминаний работникам о допущенных ошибках, расхолаживает последних, попустительствует формированию неправомερных или необоснованных решений. Проводимая внешняя плановая или внеплановая проверка вскрывает нарушения. В последствие на основании выявленных нарушений могут приниматься нелицеприятные организационно-кадровые решения, что вызывает и обиды, и нарушение морального климата в коллективе.

Какой же вывод? Контроль должен действовать постоянно, управленцу получая сигналы отклонений, целесообразно действовать без задержки, указывая сотрудникам на их ошибки и требуя их исправления. Всё просто. От самого управленца требуется дисциплина в контроле.

Нами упомянут хорошо известный аспект или халатности, или невнимательности, или потери концентрации людей. Эта причина, как принято считать, относится к человеческому фактору. В итоге ошибки в управленческой работе способствуют снижению внутренней исполнительной дисциплины коллектива.

Но бывают причины объективного характера, возникающие в результате формирования, в частности, внешних конкурентных обстоятельств. И в итоге их недооценки происходят тоже разбалансировки производственных процессов.

Худшая ситуация, когда количество нарушений превосходит некую допустимую черту устойчивости, что может привести к прекращению работы хозяйствующего субъекта.

Для предотвращения остановок производства, сбоев в работе или прекращения работы, в том числе и в результате банкротства, применяются ОУИ.

Отсюда суть инноваций или, выражаясь другим словом, нововведений состоит в своевременном разрешении назревших противоречий. В благоприятном случае их устранение позволяет пойти ещё дальше - создать новые условия для повышения эффективности работы хозяйствующего субъекта. Отсюда простое заключение: ОУИ – это либо ответ на вызовы времени (ответное действие по факту проявления проблемы), либо упреждающий маркетинговый ход.

Как же своевременно распознать нарастание противоречий и упредить контрмерами возрастание напряжения? Секретов здесь нет. Для этого требуется **постоянное мониторингирование** каких-либо принятых показателей и своевременное и систематическое реагирование на них. Главнейшими индикаторами производственной деятельности служат показатели выручки и прибыли: свободный денежный поток, валовая и чистая прибыли, рентабельность.

«В широком смысле организационно-управленческие ин-

новации – это комплекс новых технологий, методов, инструментов, способов организации, направленных на повышение эффективности отдельных частей системы управления, управления новыми видами, в целом всей системы управления, в конечном счете, нацеленных на повышение эффективности функционирования всего предприятия.» [3]

Автор считает полезным привести определение такому понятию, как технология управления.

Под технологией управления можно рассматривать комплекс применяемых принципов, методов и форм управления (содержание работы аппарата управления).

После такого дополнения **под организационно-управленческими инновациями (или нововведениями) можно понимать изменения или замена в технологиях управления, другими словами изменения в наборе применяемых принципов, методов и форм.**

Внедрение организационно-управленческих инноваций в хозяйственную жизнь и есть инновационная деятельность на предприятии.

Виды организационно-управленческих инноваций

«Организационные нововведения – освоение новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, изменение соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по горизонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц компании» [4].

Осуществление организационных нововведений представляют собой не что иное, как изменения либо в каркасе системы управления, либо в механизмах действия системы управления. Каркасом системы управления является организационная структура хозяйствующего субъекта.

Отсюда вытекает вывод о том, что **управленческие нововведения реализуются посредством внесения изменений в структурно-функциональные связи системы управления, а также через преобразования технологий управления.**

Выше приведенные способы реализации и выражают два вида ОУИ.

Составляющие организационной структуры управления

Проведем анализ содержания организационной структуры управления. По нашему мнению она содержит три составляющие части (сущности).

Первая – это **структурные звенья**, представляющие собой отдельные должности и обособленные подразделения работников. Каждое звено наделяется своими характерными функциями, вплоть всего до одной. Примером может служить: директор, инспектор по технике безопасности, заведующий отделением, мастер, рабочий, водитель и т. п.

Упорядоченное изложение структурных подразделений представляет собой структуру организации и отвечает на вопрос: **из каких звеньев состоит она состоит.**

Вторая – это **связи между звеньями** (связи подчиненности или равноправные рабочие(партнерские) отношения). В качестве примера приводим, что инспектор по технике безопасности подчинен директору, заведующий отделением поликлиники имеет подчинение главному врачу и равнопартнерские отношения со своими коллегами – заведующими



других отделений. Равнопартнерские отношения с некоторой степенью условности можно считать нерегламентированными горизонтальными связями взаимодействия. Налаживание равнопартнерских взаимных отношений вне рамок должностных регламентов и положений способствует укреплению устойчивости, стабильности и оперативности текущей работы.

Структура организации во взаимосвязи своих звеньев представляет собой систему управления.

В совокупности обе выше отмеченные сущности показывают картину структуры организации, все её уровни управления, дают представление о штате персонала.

Но структура организации ещё не является организационной структурой управления. Для этого персонал должен иметь правила работы и взаимодействия. Организационная структура должна предстать не «мертвой картинкой» построения, а живым работающим организмом. Для этой цели структура наполняется **правилами процессов управления и взаимодействия, что и является третьей сущностью системы управления.** В свою очередь правила процессов управления имеют богатую палитру воплощения. Сюда относятся и регламенты с положениями и должностными обязанностями, и манеры ведения руководителей с подчиненными, и самосовершенствование самих менеджеров, и выстроенная система экономической и моральной мотивации, и создание особой психологической атмосферы в коллективе и т. д. и т. п.

Отсюда третья сущность представляет собой процессы управления и взаимодействия между людьми.

Именно в третьей сущности проявляются принципы управления, которые можно представить методической основой для управленческих технологий.

Приведем перечень некоторых принципов управления, которые когда-либо упоминали различные исследователи. Их изложение в данной статье сопровождается авторскими пояснениями для лучшего восприятия читателем.

1. Корпоративный дух (подчинение личных интересов корпоративным).
2. Экономическая мотивация (соответствие вознаграждения личному вкладу).
3. Формирование атмосферы инициативы.
4. Коммуникабельность (развитие горизонтальных связей).
5. Советоваться и совещаться, коллегиальность (запрос мнений, выбор лучших, обмен мнениями и информацией, всё это относится и к отношениям с подчиненными).
6. Полномочия и порядок (распределение полномочий на основе оценки эффективности работы, соблюдение принятых правил).
7. Постоянная работа над совершенствованием управления (перманентный анализ результатов управления, личное погружение в проблему-тормоз, не упорствовать в исправлении собственных ошибок).
8. Ментальное опережение коллектива (заглянуть за горизонт текущих событий).
9. Плановость или планомерность (продуманные и последовательные действия).

10. Единоначалие. (Одна линия подчиненности вне действия специальных регламентов внутривидового взаимодействия).
11. Единство действий и стабильность персонала (объединение усилий группы и работа по единому плану, воспитание верности (лояльности) работников к организации).
12. Наличие начал централизации и децентрализации в управлении (заложенная гибкость в управлении в зависимости от обстоятельств путем перемещения полномочий между звеньями).
13. Поддержание дисциплины (исполнение договорных условий и рабочими и руководством, санкции к нарушителям дисциплины).
14. Распознавание генетической определенности (решение любой проблемы начинается с распознавания причин её появления).
15. Понимание историчности (цикличности) и этапности жизни системы (всё уже в той или иной форме было или будет, а также имеет этапы гармоничного развития, пиковых подъемов, спадов и кризисов).
16. Понимание отдельных и системных решений (на какой уровень поднимать решение проблемы).
17. Изначальное участие в становлении организации (личное погружение в проблемы).
18. Не упорствовать в исправлении собственных ошибок.
19. Достаточность информированности (как инициативный поиск, так и административное обеспечение).
20. Ответственность персонала (контроль эффективности работы управленцев всех уровней и подчиненного персонала с обязательной возможностью применения санкций – наличие обратной связи).
21. Взвешенность и уважение во взаимодействии с внешней средой (не желательно допускать недооценку возможностей внешних субъектов).

Встречаются принципы, применение которых может быть продиктовано исключительно внешними обстоятельствами. К примеру: политический подход к решению хозяйственных задач.

Автор предпринял попытку объединить в крупные группы принципы, тем самым выделить стержневые (или генеральные, базовые) направления принципов. Это оказалось весьма сложной задачей, так как каждый принцип казался важнейшим, а порой и необъединяемым с другими правилами. Однако после многочасовых размышлений и подробного анализа мы пришли к выделению 3-х базовых направлений формирования принципов:

1. Командность (каждый удовлетворен и чувствует себя неотъемлемой частью целого).
2. Порядок (правила жизни и действия известны всем членам коллектива, они неотступно соблюдаются, каждый член социума удовлетворен и развивается во благо себя и других).
3. Планомерность (жизнедеятельность коллектива про-



90 О природе принципов управления

исходит планомерно и надёжно, без спадов и резких скачков).

Заинтересованный исследователь возможно даст свою объединительную классификацию. Но мы остановились на этой, и в ней мы нашли место всем 21 вышеперечисленным принципам.

Объектом приложения принципов является сам топ-менеджмент, его персонал, взаимоотношения между менеджментом и персоналом, а также взаимодействие с внешней средой. Особенность на практике состоит в том, что топ-менеджмент разрабатывает и принимает к действию принципы, а персонал их исполняет в виде различных форм и процедур. В случае неисполнения задуманных решений, организация становится мало управляемой и низкоэффективной.

Одновременное применение всех принципов не обязательно. Всё диктуется обстоятельствами. Если менеджмент организации применяет какие-либо принципы, то практическое воплощение их происходит через практические формы, которые, по-нашему мнению, служат отдельной темой исследования.

Глубина или масштабность применения принципов зависит от субъективного мнения управленцев. Последнее, как известно, у всех людей разное. Одно и то же мероприятие мо-

жет быть проведено с разной степенью проработки и иметь различный эффект.

Мы склонны утверждать, что глубина применения принципа может меняться во времени. Психологически люди, принимающие решения, как правило, не настроены быстро менять принятые установки, дать им поработать, оценить последствия и по прошествии времени, и анализа результатов действующего порядка управления наметить изменения, если необходимость в таковых назрела.

Выводы

1. Система управления состоит из трёх сущностей: отдельные звенья, связи между ними и процессы управления.
2. Можно выделить 3-х базовых направления формирования принципов: командность, порядок и планомерность.
3. Применение принципов управления в основном происходит в процессах управления.
4. Принципы управления имеют глубину реализации.
5. Организационно-управленческие инновации служат инструментарием преобразования структурно-функциональных связей системы управления и технологий управления.

Литература

1. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". – 2-е изд., изм. и доп. – М.: НОРМА (Издательская группа НОРМА–Инфра-М), 2001. – 528 с.
2. Моргунов Г. Н. Управленческая пирамида, как её можно представить. //MIRBIS research review. – 2016, – № 1, С. 34-42.
3. Асаул А. Н. и др. Модернизация экономики на основе технологических инноваций. СПб: АНО ИПЭВ, 2008. – 606 с. [Электронный ресурс] : Гл. 1. Организационно-управленческие инновации. Электрон. версия печат. публ. – URL: http://www.aup.ru/books/m6/6/7_5.htm (дата обращения 11.09.2017).
4. Инновационный менеджмент: Учебник / С.Д.Ильенкова, Л.М.Гохберг, С.Ю.Ягудин и др. – М.: ЮНИТИ, 1997.

Georgij Morgunov³**ON THE NATURE OF CONTROL PRINCIPLES**

Abstract. In this article the control principles list has been expounded by management practice. Due the list author formulate 3 basic control principles. Also he has done such characteristics of principles as expending and place their application.

Key words: management, control principles, organization structure of management, organizational and managerial innovation.

³ **Morgunov Georgij N.** – candidate of economic sciences, associate professor. Bauman Moscow State Technical University. 105005, Russian Federation, Moscow, 2nd Bauman Str. 5/1, p. E-mail: gmorgunov@mail.ru

References

1. Knorring V.I. Theory, practice and art of management. Textbook for universities on the specialty "Management". 2nd ed., Amend. and additional. Moscow: NORMA, 2001. 528 p.
2. Morgunov G.N. Managerial pyramid, as it can be represented // MIRBIS research review. 2016, No. 1, pp. 34-42.
3. Asaul A.N, et al. Modernization of the economy on the basis of technological innovations. SPb: ANO IPEV, 2008. 606 p. [Electronic resource]: Ch. 1. Organizational and managerial innovations. Electron. print version. pub. URL: http://www.aup.ru/books/m6/6/7_5.htm (reference date is September 11, 2017).
4. Innovative management: the Textbook / S.D. Ilenkova, L.M. Gohberg, S.Ya. Yagudin and others. Moscow: UNITY, 1997.

