



Е. Е. Айдаркина

Теория и практика управления

учебное пособие



УДК 005.1+005.3(075.8)

ББК 65.290-2я73

А36

*Печатается по решению кафедры информационной экономики
экономического факультета Южного федерального университета
(протокол № 8 от 28 марта 2019 г.)*

Рецензенты:

заведующий кафедрой информационной экономики
Южного федерального университета, доктор экономических наук,
профессор *А. Ю. Никитаева*;
профессор кафедры «Программное обеспечение вычислительной техники»
Южно-Российского государственного политехнического университета
(НПИ) им. М. И. Платова, доктор экономических наук,
доцент *Е. Д. Стрельцова*

Айдаркина, Е. Е.

А36 Теория и практика управления : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020. – 164 с.

ISBN 978-5-9275-3324-4

В учебном пособии последовательно изложены основные теоретические положения дисциплины «Менеджмент». Автором подробно представлены теоретические основы, основные направления и методы менеджмента, раскрыта сущность организации как объекта управления.

Издание предназначено для бакалавров, магистров, аспирантов, слушателей программ дополнительного профессионального образования, а также преподавателей и специалистов, занимающихся изучением общего менеджмента.

УДК 005.1+005.3(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9275-3324-4

© Южный федеральный университет, 2020

© Айдаркина Е. Е., 2020

© Оформление. Макег. Издательство

Южного федерального университета, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

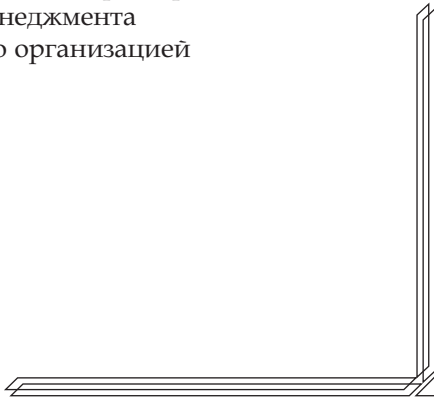
Глава I. Теоретические основы менеджмента	5
Тема 1. Менеджмент и его основные характеристики	7
1.1. Понятие и сущность менеджмента	7
1.2. Цели, задачи и принципы менеджмента	11
1.3. Модели менеджмента	15
Тема 2. Основные функции менеджмента	25
2.1. Планирование как функция менеджмента	25
2.2. Организация как функция менеджмента	33
2.3. Координация как функция менеджмента	39
2.4. Мотивация как функция менеджмента	44
2.5. Контроль как функция менеджмента	54
Тема 3. Подходы к управлению организацией	59
3.1. Системный подход к управлению организацией	59
3.2. Процессный подход к управлению организацией	61
3.3. Ситуационный подход к управлению организацией	64
Глава II. Организация как объект управления	67
Тема 4. Сущность, основные характеристики, классификация организаций	69
4.1. Сущность и основные характеристики организации	69
4.1. Классификация организаций	72
4.3. Организационно-правовые формы предприятий	76
Тема 5. Организационные структуры	83
5.1. Понятие и сущность организационных структур	83
5.2. Виды организационных структур	85

Тема 6. Жизненный цикл организации. Законы организации	97
6.1. Жизненный цикл организации	97
6.2. Законы организации.....	109
Тема 7. Внешняя и внутренняя среда организации.....	121
7.1. Внешняя среда организации	121
7.2. Внутренняя среда организации	124
Глава III. Основные направления	
и методы менеджмента	127
Тема 8. Делегирование полномочий и распределение	
ответственности	129
8.1. Понятие, сущность, основные этапы делегирования	
полномочий и ответственности.....	129
8.2. Виды, принципы и основные ошибки делегирования	
полномочий и ответственности.....	134
Тема 9. Основные методы менеджмента.....	141
9.1. Классификация основных методов менеджмента.....	141
9.2. Взаимосвязь методов управления.....	148
Тема 10. Основные направления менеджмента	151
Список использованных источников.....	162

ГЛАВА I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- ✓ Тема 1. Менеджмент и его основные характеристики
- ✓ Тема 2. Основные функции менеджмента
- ✓ Тема 3. Подходы к управлению организацией



Тема 1. Менеджмент и его основные характеристики

1.1. Понятие и сущность менеджмента

Термин «менеджмент» (англ. management) дословно переводится на русский язык как «управление». Однако отождествлять термин «менеджмент» с термином «управление» не совсем корректно.

Управление рассматривается как процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления. Данный термин представляется значительно шире понятия «менеджмент», поскольку его можно применять:

- к различным видам человеческой деятельности (например, управлять можно автомобилем, самолетом, яхтой и т. д.);
- к различным сферам человеческой деятельности (например, управлять можно государством, биологическими системами, объектами неживой природы и т. д.);
- к различным органам управления (например, управлять можно подразделениями различной предметной и функциональной направленности в общественных организациях или относящихся к государственному или частному сектору).

В целом все многообразие видов управления можно разделить на три группы:

1. Управление биологическое – подразумевает управление процессами биологии в совокупности с учетом законов природы, закономерностей развития различных живых организмов. К примерам биологического управления можно отнести селекцию, животноводство, птицеводство, рыбоводство, растениеводство и т. д.

2. Управление социальное – это процесс воздействия на общество в целом, на его отдельные социальные группы или подгруппы, или на индивидов, ставящий перед собой цель систематизации и упорядочения их деятельности, повышения организованности социальной системы.

К разновидностям социального управления следует отнести:

- управление экономическое (например, управление строительством какого-либо объекта или управление отраслью промышленности и т. д.);

- управление политическое, что подразумевает воздействие любого рода на внутреннюю и внешнюю государственную политику;
- управление социальной сферой, при котором происходит воздействие любого рода на различные социальные аспекты жизнедеятельности человека, например бытовую и трудовую деятельность, сферы здравоохранения, образования и т.д.

3. Управление технологическое – это процесс обеспечения целенаправленного и эффективного функционирования технических систем и протекающих в них технологических процессов на основе использования законов и закономерностей естественных наук, таких как физика, математика, химия и других.

Следует отметить, что термин «менеджмент» может быть применен исключительно к процессу управления социально-экономическими процессами на уровне организации, предприятия или корпорации.

В настоящее время данный термин рассматривается теоретиками и практиками менеджмента с трех сторон:

- 1) как определенный вид деятельности по управлению персоналом различных организаций и предприятий для достижения определенных целей;
- 2) как область знаний, раскрывающая основные принципы, методы и технологии рационального и целенаправленного управления организацией и ее персоналом;
- 3) как определенную группу людей, осуществляющих руководство организацией и управление ее персоналом.

Таким образом, менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленный на достижение намеченных целей организации, предприятия или корпорации в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов его механизма¹.

Рассмотрим основные черты категории «менеджмент»:

¹ Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2017. – 320 с.

1. Рассматриваемый вид управления характерен исключительно для рыночной экономики. Данная черта обусловлена анализом и учетом, в процессе целенаправленного и профессионального управления компанией, факторов внешнего, как прямого, так и косвенного, воздействия на организацию, особенностей состояния внешней среды, а также формированием стратегий по эффективному развитию и функционированию компании в изученных внешних условиях.

2. Менеджмент всегда ориентирован на получение прибыли и основывается на экономических методах управления. Основной целью любой присутствующей на рынке компании выступает получение прибыли. Именно наличие необходимого уровня финансовых средств обеспечивает возможность дальнейшего устойчивого развития предприятия или организации, претворения в жизнь всех планов или идей руководства. В связи с этим, все решения, принимаемые менеджментом компании, должны быть экономически выгодны и рентабельны.

3. Менеджмент – это управление, ориентированное на достижение рационального и эффективного уровня организации труда и его производительности. Описанные факторы способны обеспечить конкурентное преимущество компании на рынке по сравнению с другими ее участниками, повысить качество производимых продуктов и услуг.

4. Менеджмент – это профессиональный вид деятельности. В настоящее время сложно представить экономический факультет любого высшего учебного заведения, который бы не готовил специалистов по направлению «менеджмент». Для эффективного управления организацией специалист в области менеджмента должен обладать целым комплексом знаний, навыков и компетенций, а также уметь применять и реализовывать их на практике. Только профессиональный подход к управлению организацией позволит достичь необходимого уровня и показателей ее развития на рынке.

5. Менеджмент – это всегда гибкое управление. Как уже указывалось выше, в основе менеджмента лежит учет в процессе управления компанией факторов внешней среды. Современное состояние внешней среды любой организации характеризуется как турбулентное. Изменения происходят с такой скоростью, что на рынке выжи-

вают исключительно те компании, которые умеют быстро реагировать на изменения и подстраивать свою деятельность под них.

6. Менеджмент – это наука управления. Под научной основой управления понимается система научных знаний, которые составляют теоретическую базу практики управления, а точнее обеспечивают процесс менеджмента прикладными рекомендациями. Теоретической базой менеджмента выступают общая теория систем, исследования и достижения в области математики, включая количественные методы исследования операций, а также моделирование, психология, социология, информатика, инженерные и экономические науки.

7. В процессе развития менеджмента как науки было установлено, что знание всех теоретических основ, принципов и законов менеджмента не обеспечивает достижения эффективного уровня управления организацией. Практическое управление компанией напрямую зависит не только от знаний менеджера, но и от его таланта, индивидуальных способностей, инициативности, склонности к риску, умения работать с людьми, интуиции и других факторов. Искусство управления представляет собой умение использовать все перечисленные факторы для улучшения результатов профессиональной деятельности и процесса функционирования компании, в целом. Большинство практиков и теоретиков менеджмента понимают под данным термином творческую деятельность, представляющую собой синтез науки и искусства управления. При этом менеджмент как наука проявляется в формировании научно обоснованных рекомендаций для эффективного управления компанией, а как искусство – служит его высшим практическим проявлением, отражающим ценности руководителя в реализации данного управления и возможности его творческого потенциала¹.

Контрольные вопросы

1. Какое происхождение имеет термин «менеджмент»?
2. Что такое управление?

¹ Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарики, 2001. – 569 с.

3. Как соотносятся понятия «менеджмент» и «управление»?
4. К каким направлениям деятельности можно применить понятие «управление»?
5. Какие основные виды управления выделяют?
6. Что такое биологическое управление и где оно используется?
7. Что такое социальное управление и где оно используется?
8. Что такое технологическое управление?
9. К какому виду управления может быть применен термин «менеджмент»?
10. С каких сторон можно рассматривать термин «менеджмент»?
11. Что такое менеджмент?
12. Каковы основные черты менеджмента?
13. Почему термин «менеджмент» характерен исключительно для рыночной экономики?
14. Почему менеджмент основывается на экономических методах управления?
15. Почему менеджмент должен представлять собой гибкое управление?
16. Что представляет собой менеджмент как наука управления?
17. Что представляет собой менеджмент как искусство управления?

1.2. Цели, задачи и принципы менеджмента

В общем виде цель – это генеральный императив действий, описывающий будущее состояние или процесс как объект, желаемый для достижения.

С данной точки зрения, основной целью менеджмента любой компании является получение прибыли в процессе управления – за счет рациональной организации производственного процесса, эффективного использования кадрового и ресурсного потенциала компании.

Следующей целью менеджмента выступает сохранение жизнеспособности компании, обеспечение необходимых условий для ее выживания и сохранения устойчивого состояния и положения в долгосрочной перспективе.

В качестве коммерческой цели менеджмента следует рассматривать достижение заданного уровня прибыли к установленному сроку.

В неблагоприятных условиях внешней среды цель менеджмента сводится к быстрому реагированию и адаптации к изменяющимся факторам, грамотному предвидению рискованных ситуаций и их нивелированию.

Отдельно следует выделить цель менеджмента как науки – это разработка и внедрение в прикладную деятельность научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих эффективную, надежную и устойчивую работу организации или предприятия в современных условиях.

Рассмотрим основные задачи менеджмента:

- разработка и формулирование целей организационного развития;
- формирование взаимосвязанного комплекса мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных перед организацией целей;
- формирование стратегий организационного развития и последующая их реализация;
- координирование деятельности всех функциональных подразделений компании;
- организация производственного процесса товаров и услуг, основанного на использовании имеющихся ресурсов и учете потребностей рынка;
- выявление необходимых для компании видов ресурсов и поиск источников их получения;
- привлечение к деятельности сотрудников, обладающих необходимыми профессиональными знаниями, навыками и компетенциями;
- стимулирование персонала компании посредством рациональной системы оплаты труда и создания благоприятных условий трудовой деятельности.

Подчеркнем, что задачи менеджмента усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – человеческих, материальных, финансовых и других. Кроме того, цели и задачи имеют различное значение в зависимости от вида менеджмента.

Управление осуществляется с помощью основных исходных положений, правил, называемых принципами менеджмента, кото-

рыми руководствуются управляющие органы. В них отражаются действие объективных законов и практика управления, а также определяются требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между уровнями управления, между организациями и государством, применяются те или иные методы управления¹.

Французский горный инженер А. Файоль в начале XX века выделил следующие 14 основных принципов управления, являющиеся актуальными в современных условиях:

1. Разделение труда.
2. Власть.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (командования).
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общему.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала².

В современной литературе перечисленные принципы дополняются следующими:

- комплексность процесса управления, включающего планирование, анализ, регулирование и контроль;
- единство перспективного и текущего планирования, обеспечивающего его непрерывность;
- направленность действий в сфере управления на достижение конкретных целей;
- обеспечение цели, результата и средств его достижения;

¹ Глухов, В. В. Менеджмент [Текст] : для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2017. – 600 с.

² Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Алиберт, Ф. Хедоури / пер. с англ. – Москва : Дело, 1992. – 574 с.

- многоплановое стимулирование творческой активности, успехов и достижений всего коллектива компании и каждого ее члена;
- заинтересованность работника в повышении своей квалификации, постоянной учебе и овладении новыми знаниями и сферами деятельности;
- индивидуальный подход к каждому участнику коллектива, позволяющий максимально использовать его потенциал;
- ориентация на здоровый психологический климат в коллективе;
- контроль над реализацией принимаемых управленческих решений как важнейший фактор их эффективности;
- гибкость организационной структуры управления, позволяющей решать функциональные и управленческие задачи¹.

В современных условиях чрезвычайно важным является принцип научной обоснованности управления. Научный подход в управлении необходим для комплексного учета объективных факторов экономического общества. Требование научной обоснованности управленческих решений может выполняться, если соблюдаются и такие принципы как системный подход к управлению, оптимальность и гибкость управления.

Применительно к низовым звеньям называют следующие принципы: определенная самостоятельность низовых звеньев, активизация инициативы работников и привлечение их к управлению, повышение квалификации, ответственности, дисциплины и сознательности кадров.

Все принципы управления следует рассматривать в их взаимосвязи.

Контрольные вопросы

1. Что такое цель?
2. В чем заключается основная цель менеджмента?
3. В чем заключается вторая по важности цель менеджмента?

¹ Уткин, Э. А. Антикризисное управление [Текст] / Э. А. Уткин. – Москва : Ассоциация авторов и издателей «Гандем» ; Издательство ЭКМОС, 2000. – 275 с.

4. В чем заключается коммерческая цель менеджмента?
5. В чем заключается цель менеджмента в условиях нестабильной внешней среды?
6. В чем заключается цель менеджмента как науки?
7. Каковы основные задачи менеджмента?
8. От чего зависит усложнение и увеличение количества задач менеджмента?
9. Что такое принципы менеджмента?
10. Какие принципы менеджмента выделил А. Файоль в начале XX века?
11. Какие принципы менеджмента выделяются в настоящее время?
12. Почему в настоящее время важным является принцип научной обоснованности управления?
13. Какими принципами необходимо руководствоваться при управлении низшими организационными звеньями?

1.3. МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

В общем виде модель менеджмента – это комплекс положений и идей, являющихся основой системы управления организацией. Наиболее распространенными моделями менеджмента выступают национальные или региональные модели, которые интегрируют не только ключевые положения менеджмента, но географические, религиозные, политические, ментальные и иные особенности конкретного региона или страны.

Теоретиками и практиками менеджмента в настоящее время выделяется две типовые модели менеджмента, которые являются диаметрально противоположными: японскую и американскую. Рассмотрим данные модели подробнее.

К основным чертам американской модели менеджмента следует отнести:

1. Жесткий формализм. Данная модель характеризуется исключительно жестким, формальным подходом к трудовой и управленческой деятельности. Все обязанности, полномочия и сфера ответственности каждого сотрудника четко прописаны в его должностной инструкции и являются обязательными для исполнения. При этом работодатель не в праве поручить сотруднику задание,

выходящее за рамки его должностной инструкции, без его письменного закрепления и уплаты сверхурочных.

2. Ориентация при управлении на внутреннюю среду организации. Согласно постулатам американской модели менеджмента, успех любой компании в первую очередь определяется состоянием его внутренней среды. Особое внимание уделяется эффективному использованию всех видов организационных ресурсов, рациональной организации производственного и иных процессов компании, постоянному повышению производительности труда и т. д.

3. Индивидуализм при принятии решений. Для данной модели чужд коллегиальный стиль управления, решения практически всегда принимаются сотрудником или руководителем единолично. Руководство несет ответственность за решения, принятые их непосредственными подчиненными.

4. Персональная ответственность за результат. Считается логичным использовать персональную ответственность при индивидуальном принятии решения. Однако данная характеристика модели менеджмента связана не только с этим. Эффективность работы любого сотрудника или руководителя оценивается посредством того, смог ли он лично достигнуть всех целевых показателей, которые были перед ним поставлены, к намеченному сроку.

5. Узкая специализация сотрудников. Специфика профессиональной и учебной деятельности американцев связана с высокой степенью специализации. По их мнению, подготовка узких специалистов и их дальнейшее трудоустройство по специальности позволяет сократить временные издержки на их подготовку и обучение на рабочем месте, но при этом повысить уровень профессиональных умений и навыков на каждом конкретном рабочем месте. Говоря простым языком, при таком подходе к образованию студентов учат, как правильно выполнять должностные обязанности на выбранном ими специализированном рабочем месте. Также, по мнению приверженцев данной модели, используя узкую специализацию, можно четко разграничить обязанности, которые требуют квалифицированного труда и которые могут быть выполнены сотрудниками без квалификации или образования. В данном случае неквалифицированный труд может оплачиваться ниже, сокращая издержки компании. Основной принцип американского менедж-

мента: «Сосредоточься на том, что ты делаешь успешнее всего; не важно, какой ты, важно, что ты умеешь делать как специалист».

6. Отсутствие приверженности к конкретной компании. Для американских организаций свойственна атмосфера социального равноправия. Каждый работник является самостоятельным элементом со своими индивидуальными знаниями, навыками и результатами, которые он стремится продать за максимально возможную заработную плату. В связи с этим, любой американский сотрудник с легкостью перейдет из одной компании в другую, если условия работы там будут выгоднее для него. Главным мотивом перехода в другую компанию в 99 % случаев выступает размер заработной платы. Таким образом, американские работники обладают высоким уровнем мобильности, для них характерна частая смена рабочих мест. Им не знакомо понятие лояльности к компании, в связи с чем текучесть кадров является нормой для американских компаний. Такие понятия как альтруизм и жертвенность во имя компании являются чуждыми для них.

7. Индивидуализм. Как показывают вышеописанные факторы данной модели, американские сотрудники – ярко выраженные индивидуалисты во всем. Им крайне сложно работать в команде.

8. Иерархическая модель управления. Для компаний, придерживающихся рассматриваемой модели, характерно жесткое разграничение процессов стратегического, тактического и оперативного управления. Кроме того, в американских фирмах наблюдается жесткая система подчинения сотрудников более низкого уровня сотрудникам, находящимся выше по иерархической лестнице.

9. Принятие решений сверху вниз. Согласно данной модели управления, организационные решения принимаются быстро и единолично, однако реализуются крайне медленно, поскольку требуют регламентации и составления четкого алгоритма их выполнения. Наиболее часто используемым методом управления выступает управление по целям. Можно отметить декомпозицию или расчленение сложных целей и решений на совокупность конкретных видов работ.

10. Карьерный рост происходит строго в рамках профессиональной специализации и определяется профессиональными достижениями.

11. Развитая корпоративная культура. Сам термин «корпоративная культура» появился в Америке. Для предприятий рассматриваемой модели очень характерно наличие организационных флагов, гимнов, лозунгов, традиций и обычаев. Большое распространение получило проведение корпоративных мероприятий различного уровня и направленности.

12. Эффективный менеджмент считается сильным конкурентным преимуществом компании.

13. Основные качества руководителя: профессионализм и инициатива.

При ведении переговоров бизнесмены действуют прямолинейно:

- прибегают к натиску, приказу в процессе согласования решения на переговорах;
- не делают долгих отступлений, а сразу переходят к самой сути вопроса, прагматически классифицируя их и решая один за другим;
- важным условием переговоров является соблюдение всех законов, нормативных актов, положений, а не выгода и согласие между партнерами.

Американская модель менеджмента применяется в организациях и предприятиях США, Великобритании, Новой Зеландии, Австралии, Канады и некоторых других стран¹.

К основным чертам японской модели менеджмента относятся:

1. Слабая формализация управленских отношений. В основе японской модели лежит всяческое поощрение и содействие тесному и интенсивному общению сотрудников организаций друг с другом, включая руководителей всех уровней управления. По мнению теоретиков японского менеджмента, такой подход позволяет в целом укрепить связь сотрудника с менеджментом и компанией. Данное поощрение проявляется в различных вариантах. Сюда можно отнести ежедневное совместное выполнение утренней зарядки всем персоналом фирмы, пение корпоративного гимна, коллективное чтение основных корпоративных заповедей, которые

¹ Бочкарев, В. К. Основы современного менеджмента [Текст] / В. К. Бочкарев, В. Д. Дорофеев. – Пенза : Изд-во Пензенского государственного университета, 1999. – 384 с.