

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	7
Глава 1. Базовые основы управления организацией.....	10
1.1. Новая парадигма управления в России	10
1.2. Основные виды разделения управленческого труда.....	14
1.3. Сущность менеджмента организации	16
1.4. Основные роли менеджеров	19
1.5. Основные функции менеджмента.....	21
1.6. Сущность и виды предпринимательства.....	25
1.7. Внутренняя и внутренняя среда организации	28
Практикум	32
Глава 2. История менеджмента.....	35
2.1. Историческое развитие управленческой практики	35
2.2. Историческое развитие теории менеджмента	37
2.3. Многообразие национальных моделей менеджмента ...	42
2.4. Историческое развитие российской управленческой теории и практики.....	44
2.5. Особенности современной российской модели менеджмента.....	46
Практикум	48
Глава 3. Организация в менеджменте.....	53
3.1. Сущность и типы организаций	53
3.2. Организация как система.....	56
3.3. Организационные структуры управления.....	60
3.4. Организационно-правовые формы российских предприятий	72

3.5. Стили поведения организаций во внешней и внутренней среде	78
Практикум	81
Глава 4. Технологии менеджмента организации.....	90
4.1. Развитие коммуникационного процесса в современной организации	90
4.2. Разработка управленческих решений.....	101
4.3. Управление организационными конфликтами и изменениями	115
4.4. Руководство современной организацией	144
4.5. Управление информационными потоками в организации.....	154
4.6. Маркетинг как составная часть менеджмента организации	166
Практикум.....	174
Глава 5. Менеджмент персонала.....	201
5.1. Сущность и методы менеджмента персонала.....	201
5.2. Кадровая политика организации.....	208
5.3. Система менеджмента персонала организации.....	217
5.4. Технологии менеджмента персонала	227
5.5. Мотивация и стимулирование персонала организации	261
Практикум.....	272
Глава 6. Стратегический менеджмент.....	283
6.1. Стратегическая система целей организации.....	283
6.2. Проблемы определения стратегии организации	297
6.3. Проблемы реализации стратегии организации	306
6.4. Выполнение стратегии: мотивация, культура и руководство.....	311

Практикум	328
Глава 7. Инновационный менеджмент.....	337
7.1. Общая характеристика инновационного менеджмента.....	337
7.2. Задачи и принципы инновационного менеджмента ...	343
7.3. Инновационный потенциал современной организации	346
7.4. SWOT-анализ, оценка инновационного потенциала организации	349
7.5. Формы малого инновационного предпринимательства.....	352
7.6. Операционная и стратегическая инновационная деятельность	357
7.7. Инновационные цели, идеи, проекты и параметры	361
7.8. Основные этапы инновационных процессов	367
7.9. Основные формы организации инновационного процесса	372
7.10. Риски в инновационной деятельности	384
Практикум	393
Глава 8. Финансовый менеджмент.....	404
8.1. Финансовый менеджмент в системе управления организацией.....	404
8.2. Концептуальные основы и информационная база финансового менеджмента.....	412
8.3. Финансовое прогнозирование и планирование	436
8.4. Управление инвестициями	446
8.5. Управление оборотным капиталом организации	460
8.6. Общие основы управления капиталом организации	490

Практикум	517
Словарь терминов по главам	522
Ключи к контрольным тестам	547
Список самостоятельных работ по дисциплине	549
Список примерных вопросов к итоговой аттестации.....	552
Список использованных источников и литературы	555

Введение

Целью настоящего учебника является предоставление студентам бакалавриата и магистратуры специальности 38.03.02 и 38.04.02 «Менеджмент» — будущим практическим специалистам, самых необходимых, по мнению авторов, знаний и навыков для управления современными организациями. В нем выделены наиболее насущные вопросы, связанные с менеджментом организаций. Это базовые основы управления компанией, проблемы, связанные с формированием организационной структуры компании и выбором формы собственности, вопросы истории менеджмента, основные технологии управления организацией, наиболее важные элементы менеджмента персонала, стратегического, финансового и инновационного менеджмента. Все эти вопросы в первую очередь должны быть нацелены на решение основных задач, стоящих перед организацией, (предприятием, фирмой).

Учебник направлен на формирование у студентов профессиональных компетенций в сфере управления организацией, в том числе: знакомство с базовыми подходами и концепциями менеджмента, теорией и практикой управления, а также приобретение практических навыков применения различных методик управления персоналом, необходимых для эффективного управления организацией.

Изучение материалов учебника позволит студентам:

- осознавать основные проблемы в области управления в современных организациях;
- иметь представление об основных направлениях деятельности в области управления современными организациями;
- уметь организовывать практическую работу по управлению основными элементами хозяйственной деятельности в современных организациях;
- знать основные методы оценки эффективности работы по управлению современными организациями;

Задачи учебника

Основной задачей учебника является овладение студентами практическими приемами управления организациями различных

форм собственности с учетом стратегии организации, современного состояния рынка труда, факторов внешней и внутренней сложившейся конкурентной среды.

Это требует:

1. Выделить систему ключевых целей компании как основы эффективного управления организацией.
2. Определить механизм оценки эффективного управления компаний в контексте постановки целей управления и полученных результатов.
3. Сформулировать требования к организационным средствам и применяемым методам менеджмента.
4. Разработать модель формирования и оценки качества принимаемых решений с позиций распределения функций и полномочий между структурными подразделениями организации.

В настоящее время написано и издано большое количество серьезных фундаментальных изданий по менеджменту организации, в том числе и учебников, авторами которых, являются крупные отечественные и зарубежные ученые и специалисты в этой области экономики и управления. В этих книгах широко освещены теоретические и практические вопросы такого важного процесса как менеджмент организации. Данный учебник не ставит своей целью таких глобальных задач.

Авторы, на основе большого стажа работы в государственных и коммерческих структурах, а также опыта преподавательской деятельности предприняли попытку структурировать основные моменты в области менеджмента, которые важно понимать каждому потенциальному специалисту-практику, работающему в системе управления организацией.

Учебник основывается на широком спектре отечественных и зарубежных источников, которые авторы рекомендуют студентам бакалавриата и магистратуры для получения фундаментальных знаний в области управления организацией. В основу учебного пособия положены элементы лекционных курсов, читаемых авторами по ряду экономических и управленческих дисциплин, а также авторские наработки, полученные в период проведения исследований по диагностике персонала в различных организациях.

Учебник снабжен контрольными вопросами по каждой главе, практическими заданиями и тестами, позволяющими студентам проверить степень усвоения полученных знаний. В нем также содержатся тесты, позволяющие в игровой форме усвоить некоторые психологические характеристики индивидов, являющихся объектом управления персоналом. В конце учебника приведены словарь терминов, ключи к контрольным тестам по главам, перечень экзаменационных вопросов и темы самостоятельных работ (рефератов), которые также могут рассматриваться как основа для написания курсовых и выпускных квалификационных работ с соответствующей постановкой проблематики исследования.

Авторы: профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Академии труда и социальных отношений (ОУП ВО «АТиСО»), д-р. экон. наук, доцент Локтюхина Н. В.; профессор данной кафедры, канд. экон. наук, доцент С. А. Шапиро; профессор данной кафедры, канд. филос. наук, доцент О. В. Баландина; доцент данной кафедры канд. экон. наук. А. Б. Вешкурова; профессор кафедры «Экономика труда и управление человеческими ресурсами» Российского университета транспорта (РУТ(МИИТ)), д-р полит. наук, профессор Е. К. Самраилова; доцент базовой кафедры «Управление проектами и программами Capital group» Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, канд. экон. наук, доцент Н. А. Копылова, доцент Департамента «Психологии и развития человеческого капитала» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», канд. экон. наук, доцент. И. В. Филимонова: благодарят рецензентов: доктора педагогических наук, профессора К. Г. Кязимова и кандидата экономических наук, Е. В. Вашаломидзе за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании данной работы.

г. Москва, январь 2020 г.

Глава 1

Базовые основы управления организацией

Управление является одной из основ современного мира. Ни одно общество, предприятие, организация, коллектив не существуют хаотично — они управляемы, то есть, будучи объектом управления, находятся под воздействием субъекта управления с целью достижения определенных результатов. В эпоху интернета, рекламы, огромных потоков информации человек зачастую сам не понимает, как его действиями управляют и манипулируют.

Для того чтобы самому стать успешным управленцем необходимо многое изучить, в том числе менеджмент — науку об управлении, начиная с самых базовых основ управления.

1.1. Новая парадигма управления в России

Для знания базовых основ управления важно понимать исторические аспекты — как менялись подходы к управлению в течение ряда лет, и какая парадигма управления сложилась на настоящее время.

Сущность парадигмы управления

В науке и философии под *парадигмой* (слово греческого происхождения) понимают определенный набор концепций или шаблонов мышления, в соответствии с которыми осуществляются построения, обобщения и эксперименты в той или иной области.

Свои парадигмы могут быть в различных направлениях науки, образовании, экономике, политике. Так, примеры двух разных экономических парадигм — это экономика, основанная на рыночных отношениях и экономика, основанная на плановом хозяйстве и централизованном государственного управления.

Широко распространено явление «смены парадигм», характеризующее ситуацию, когда одни идеи разрушаются и их сменяют другие (хотя чистой замены одной модели на другую не происходит одновременно и они могут сосуществовать). Например: развитие дарвиновской теории эволюции отбросило божественную концепцию (креационизм) объяснения разнообразия существующей на земле жизни.

Что же такое парадигма управления, если основываться на этих подходах?

Парадигма управления — это система взглядов на управление, вытекающая из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых и воспринятая другими исследователями и управленцами-практиками¹.

Существуют различные мнения относительно того, какие были и есть управленческие парадигмы². Наиболее известные *типы парадигм управления* представлены в таблице 1.

Таблица 1.1 — Некоторые классификации парадигм управления³

Основания классификации	Основные виды парадигмы управления в рамках классификации
По странам	<p><i>Американская парадигма управления</i> основана на свободной конкуренции, индивидуализме, частном инновационном предпринимательстве.</p> <p><i>Японская парадигма управления</i> основана на коллективизме, на доверии между акционерами, менеджерами и наемными работниками и на жесткой конкуренции между компаниями, но не внутри самой компании. Такая парадигма базируется на модели патерналистских, доверительных отношений между рабочими, собственниками и менеджерами.</p> <p><i>Европейская парадигма</i> выстроена с акцентом на мастерство, наставничество, стремление к совершенству.</p>
В зависимости от модели экономики	<p><i>Парадигма, основанная на административно-командной системе управления экономикой</i>, характеризуется: централизацией управления единым народнохозяйственным комплексом, моноцентрической системой хозяйствования, прямым государственным управлением деятельностью организаций и ограниченной самостоятельностью организаций, жесткая система распределения и связей между ними.</p> <p><i>Парадигма, основанная на рыночно-предпринимательской экономике</i>, характеризуется децентрализацией на базе сочетания рыночного и госрегулирования социально-экономических процессов, полицентрической системой хозяйствования и т. д.</p>

¹ Гончарова Н. Е. Теория управления: Конспект лекций. — М.: Приориздат, 2006, с. 16.

² Коробейникова Е. В. Парадигма управления как системная социально-психологическая характеристика организации // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского, 2009, № 1, с. 294–300.

³ Составлено автором Н. В. Локтюхиной на основании анализа открытых интернет-источников: https://bstudy.net/610998/pravo/bazovye_upravlenncheskie_paradigmy; <https://studfile.net/preview/3188140/page:5/> (дата обращения 20.12.2019).

Продолжение табл. 1.1	
Основания классификации	Основные виды парадигмы управления в рамках классификации
В зависимости от научных взглядов на управление	<p><i>Классическая парадигма управления</i>, описанная в работах Ф. Тейлора и А. Файоля в начале XX века — имеет субъект-объектный характер и предусматривает одностороннюю коммуникацию, в рамках которой властный субъект управления отдает управляемому объекту приказ-распоряжение, которое тот обязан безусловно выполнить. Управленческое решение готовится узким кругом и обсуждению ни на одном уровне его создания не подлежит. В американской практике, а за нею и в других странах, тейлоризм и файолизм слились в единую концепцию, известную как «Школа научного управления».</p> <p><i>Новая парадигма управления</i>, основанная на сформулированных в 90-е годы XX века новых принципах управления, где главное внимание обращается на человека как ключевой ресурс организации и на создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе.</p>

В учебниках, статьях, интернете, можно найти как более подробное описание парадигм управления, так и информацию о других парадигмах, известных современному менеджменту.

Особенности новой парадигмы управления в России

Так какая же парадигма управления преобладает в современной России? Для ответа на этот вопрос важно понимать несколько предпосылок формирования современной управленческой парадигмы в России.

Во-первых, к настоящему времени наукой об управлении накоплено много знаний, успешных управленческих практик, а также информации об опыте управления, который не приводил к успешным результатам. Этот опыт и знания позволяют учитывать все самое лучшее в новой парадигме управления.

Во-вторых, мы живем в эпоху изменения во всех сферах деятельности человека, обусловленных стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий, огромными потоками информации. Знание, квалифицированный человеческий ресурс, быстрота принятия решений в этих условиях — становится важнейшими условиями успешного управления.

В-третьих, Россия — является уникальным государством по своей сложной истории, региональному многообразию и

огромной территории, разнообразному национальному составу и менталитету.

Все эти предпосылки необходимо учитывать при описании новой парадигмы управления в России, которую далее мы описываем через ее основные **принципы**.

Принципы новой парадигмы управления в России

1. Рыночные методы управления, основанные на конкуренции, стремлении к успеху. В управлении государственными структурами также широко используются подходы к управлению, свойственные бизнесу.

2. Огромное значение знаний и инноваций в управлении. Успех на сегодня зависит насколько широко и результативно используются знания. Если раньше важное значение имели осязаемые материальные активы (сырье, материалы, энергия), создаваемая трудом работников, то сейчас стоимость возникает из знаний, которые проявляются в новых продуктах, в новых технологиях, в новых навыках. Считается, что новая парадигма управления основана на инновациях, на использовании знаний.

3. Многообразие объектов управления. Если раньше объектами управления были традиционные организации и производственные процессы, то сейчас ситуация изменилась. Появились глобальные организации и глобальные процессы, нематериальные активы и нематериальные процессы. Организационные структуры теперь могут существовать на интернет-платформах, реальный и виртуальный мир уже не отличаются в восприятии конкретного человека.

4. Особая роль человека в производстве и в организации. Сейчас человеческий ресурс, это не как раньше просто рабочая сила — один из факторов производства наряду с машинами и оборудованием. Сегодня человек — основной стратегический ресурс организации, что обусловлено их способностью к творчеству, которая сейчас становится решающим условием успеха любой деятельности. В данной связи расходы на персонал сейчас рассматриваются как инвестиции в «человеческий капитал». Причем согласно в новой парадигме управления — каждый человек является не «винтиком», а яркой индивидуальностью, в связи с чем, к каждому нужен индивидуальный подход в управлении.

5. Широкое использование искусственного интеллекта для принятия управленческих решений. Огромные потоки информации, изменения, которые произвели информационные технологии в области принятия управленческих решений, привели к тому, что человек уже не способен в силу своих биологических возможностей воспринимать современные объемы информации, более обрабатывать и делать на ее основе выводы. Человек может стать слабым звеном и источником ошибки при принятии управленческих решений. Как следствие возникает необходимость в использовании искусственного интеллекта при принятии управленческих решений.

6. Социальная ответственность менеджмента перед обществом, которая выражается в необходимости заботы об экологии, участии в решении социальных проблем территории, социальных программах государства.

7. Лояльность по отношению к государству и закону. Данный принцип является скорее особенностью России, поскольку здесь сохраняется высокий уровень участия государства в экономике и вмешательства государства во все сферы общественной жизни. Как следствие для того чтобы быть успешным управленцем в России целесообразно сохранять хорошие отношения с государственными структурами, действовать в соответствии с принципами государственной политики.

Перечисленные выше принципы новой парадигмы управления могут дополняться в зависимости, например, от типа организации, вида ее деятельности, но они являются базовыми для выстраивания успешной системы управления с учетом современной ситуации в России.

1.2. Основные виды разделения управленческого труда

Управленческий труд — вид трудовой деятельности, суть которого в осуществлении управленческих функций в какой либо сфере деятельности, в организации. Управлением занимаются многие — от президента страны, до начальника отдела в организации и модератора группы в социальной сети. Управленческий труд в той или иной форме присущ не только руководителям, но и рядовым работникам аппарата управления.

Очевидно, что один человек не может, в силу своих ограниченных физических и интеллектуальных возможностей, управлять всеми процессами, например в большой организации. Поэтому необходимо разделение управленческого труда.

Разделение управленческого труда — процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников, их специализация на выполнении определенных видов деятельности, разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. Цель разделения управленческого труда — повышение качества управляющих воздействий.

Виды разделения управленческого труда

Известно несколько видов разделения управленческого труда, основанные на различных признаках. Основные из них приведены в табл. 2.

Таблица 1.2 — Виды разделения управленческого труда⁴

Вид разделения	Суть	Примеры
Функциональное (горизонтальное)	Выделение функций, необходимых для эффективного управления организацией, и закрепление их за работниками и подразделениями аппарата управления.	Руководители (<i>принятие решений, организация их реализации</i>), специалисты (<i>проектирование и разработка вариантов решений</i>), служащие (<i>информационное обеспечение процесса</i>). Разделение по основным подсистемам предприятия (персонал, исследования, маркетинг, производство, финансы). Все категории вносят свой вклад в разработку и реализацию управляющего воздействия.
Иерархическое (вертикальное)	Распределение работ по реализации управленческих функций по уровням иерархии управления.	Низовой уровень — менеджеры, руководящие работниками исполнительского труда. Управляют первичными подразделениями (бригады, смены, участки).

⁴ Составлено автором на основании информации интернет источников: https://studme.org/114717/menedzhment/razdelenie_upravlencheskogo_truda; <https://infopedia.su/8xcbd7.html> (дата обращения 21.12.2019).

		Средний уровень — менеджеры, ответственные за ход производственного процесса в подразделениях (<i>менеджеры служб аппарата управления фирмы, филиалов, отделений, руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов</i>). Высший уровень — администрация предприятия.
Технологическое	Дифференциация управления по видам работ и операций.	Управленческий персонал может подразделяться на руководителей, специалистов и технических исполнителей.
Профессионально-квалификационное	Дифференциация в соответствии профессиональной подготовкой и квалификацией.	Устанавливается прямое соответствие между обязанностями работника и его профессией и квалификацией. Может не допускаться использование сотрудников на несвойственных их образованию работах.
Должностное	Дифференциация в соответствии с компетенцией работников.	Определение управленческих должностей с указанием их совокупности прав, обязанностей, ответственности.

Квалифицированное и качественное руководство имеет огромное значение для эффективности работы предприятия или организации. Поэтому крайне важно рационально разделить управленческий труд.

1.3. Сущность менеджмента организации

Слово менеджмент, пришедшее к нам из английского языка (*management* означает управление, руководство, администрирование, дирекция, умение распоряжаться, владеть, управлять) плотно вошло в нашу жизнь.

Соотношение понятий «управление» и «менеджмент»

Понятия «управление» и «менеджмент» часто употребляются как синонимы, в то же время между ними есть различия.

«Менеджмент» означает в переводе с английского «управление». Однако в русском языке «управление» и «менеджмент» употребляются в разных контекстах. На русском

языке не говорят: «Я осуществляю менеджмент автомобиля», а говорят «Я управляю автомобилем». Не говорят «Президент осуществляет менеджмент государства», а говорят «Президент управляет государством».

Слово «менеджмент» в русском языке приемлемо по отношению к управлению людьми, коллективами и организациями. Не принято употреблять слово менеджмент по отношению к государственному управлению.

Слово «менеджмент» в русском языке рассматривается в нескольких основных значениях⁵.

Менеджмент как искусство управления

Менеджмент как искусство управления — разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем. По институциональным сферам ориентирован на: предпринимательство, государственные социально-экономические системы, некоммерческие организации и т. д.

Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации — это сложные социально-экономические системы, функционирование которых оказывают влияние многочисленные факторы внешней и внутренней среды. Самый сложный фактор — люди, с которыми приходится работать в коллективе, поскольку каждый обладает своим особым характером, имеет свою систему ценностей и мотивы к труду и т. д.

Менеджмент и искусство объединяет то, что в основе лежит творческий процесс, который позволяет менеджеру решать сложные, часто, неординарные управленческие проблемы и задачи, стоящие перед организацией. Менеджмент требует от руководителя определённых личностных качеств, его способности взаимодействовать с подчинёнными и создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников.

⁵ Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: учебник. — 2-е изд., доп. и перераб. / Под общ. ред. проф. М. П. Переверзева. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 330 с.

Менеджмент как наука

Менеджмент как наука изучает отношения, складывающиеся в процессе управленческой деятельности (организация, постановка целей, планирование, выдача распоряжений, координация работы, контроль, оценка, вознаграждение и т. д.).

Менеджмент существовал всегда там, где работали люди. Вместе с тем, считается что как наука менеджмент стала формироваться в начале XX века в связи с публикацией трудов по управлению и научной организации труда.

Научные основы менеджмента представляют собой совокупность концепций, теорий, принципов, способов и систем управления. Менеджмент как наука направляет свои усилия на обеспечение связей между причинной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным.

В системе менеджмента как науки выделяют такие научные направления, как: стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, менеджмент персонала, информационный менеджмент, международный менеджмент, налоговый менеджмент, отраслевой менеджмент, региональный менеджмент, торговый менеджмент, менеджмент маркетинга.

Менеджмент как учебная дисциплина

Менеджмент как учебная дисциплина — систематизированная информация, навыки и умения, вычлененные из науки и практики менеджмента с целью изучения ее в системе образования.

Менеджмент как дисциплина основывается на знаниях из разных областей: экономики, философии, психологии, конфликтологии, социологии, политологии, кибернетики, права, управлении персоналом, истории и др.

Предполагается, что освоившие курс менеджмента выпускники факультетов среднего профессионального образования, могут работать руководителями среднего звена в самых разных областях национальной экономики. Менеджмент позиционируется как гуманитарная наука, и поэтому выпускник-

менеджер потенциально готов к руководству людьми, даже без наличия знаний в той области, в которой работает его организация (например, легкая промышленность или сфера торговли).

1.4. Основные роли менеджеров

Менеджер — одна из наиболее распространенных и востребованных профессий. Но сегодня словом «менеджер» часто называют и обычных рабочих и служащих, даже продавцов в торговом зале. Менеджер — это, по сути, управляющий, но объекты управления могут быть различны: люди, ресурсы, направление или вид деятельности компании.

Чем же наполнена работа менеджера? Представление об этом дают роли менеджера.

Роль — это набор представлений о поведении менеджера.

Роли, обязанности, стратегии поведения менеджеров описываются в разных исследованиях. Роли менеджеров в организации достаточно удачно описал американско-канадский исследователь Генри Минцберг

¹. Выделенные им десять основных исполняемых менеджерами ролей могут быть три концептуальные категории:

- информационные (управление информацией);
- межличностные (управление людьми);
- связанные с принятием решений (управление действиями).

Учитывая множество задач, стоящих перед менеджером его роли не могут быть независимыми одна от другой. Они *взаимозависимы* и направлены на достижение общего результата.

¹ H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work (New York: Harper & Row), 1973.

Таблица 1.3 — Роли менеджеров по Г. Минцбергу¹

Роль	Описание	Характер деятельности
Межличностные роли		
Председатель, Главный, Руководитель	Выступает символом, главой организации.	Церемониал, действия, объявляемые положением, рассмотрение ходатайств.
Лидер	Отвечает за мотивацию действий, активизацию подчиненных, набор и подготовку работников, реализацию решений.	Все управленческие действия с участием подчиненного персонала.
Посредник, связующее звено	Обеспечение контактов, работы информационных служб и систем.	Переписка, совещания, работа с высшими организациями, физическими лицами.
Информационные роли		
Приемник информации, аналитик	Сбор информации, рациональное ее использование.	Обработка почты, анализ внешней и внутренней информации, информационные контакты.
Распространитель информации, информатор	Передает внешнюю информацию начальству, коллегам, подчиненным	Рассылка почты, составление информационных сообщений, вербальные контакты.
Представитель	Передает внутреннюю информацию фирмы внешним источникам — конкурентам, акционерам, клиентам, властям.	Подготовка финансового отчета, ознакомление с новыми проектами, участие во внешних заседаниях.
Роли по принятию решений		
Предприниматель	Деятельность, связанная с инновациями, новыми продуктами, услугами, рынками, новой системой управления.	Вкладывает собственные средства, средства организации, принимая на себя личный риск.
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку действий или планов при возникновении серьезных изменений или угрозе существованию организации.	Обсуждает стратегические и текущие вопросы управления, решает проблемы, разрабатывает и реализует кризисные планы.

¹ Составлено автором Н. В. Локтюхиной на основании интернет-источников: <https://studfile.net/preview/6187210/page:4/>; <https://www.hr-director.ru/article/67165-genri-mintsberg-18-m6>; <https://lektcii.org/16-8969.html> (дата обращения 22.12.2019).

Продолжение табл. 1.3		
Роль	Описание	Характер деятельности
Распределитель ресурсов	Отвечает за распределение трудовых, материальных, технических, научных и других ресурсов. Одобряет все значимые решения.	Формирование бюджета, составление планов работы подчиненных, графиков реализации проектов.
Ведущий переговоры	Отвечает за переговоры: внутренние (с профсоюзом, подразделениями) и внешние (с клиентами, партнерами).	Участие в переговорах, заключение сделок, улаживание конфликтов.

1.5. Основные функции менеджмента

В буквальном смысле слово «функция» происходит от латинского *«functio»* — «исполнение, совершение; служебная обязанность». Под функцией в экономике обычно понимают обязанность, круг деятельности, роль, значение, назначение чего-либо.

Функции менеджмента — это направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять определенное влияние на управленческий объект с целью достижения поставленной задачи. Функция менеджмента отражает содержание процесса управления. Основными функциями менеджмента являются: планирование, организация, мотивация, стимулирование и контроль¹. Рассмотрим их более подробно.

Планирование

Функция планирования представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. В зависимости от содержания целей и задач выделяют формы планирования и виды планов.

Основные *формы планирования*: перспективное; среднесрочное; текущее (бюджетное, оперативное).

¹ Удалов Ф. Е., Алёхина О. Ф., Гапонова О. С. Основы менеджмента: учебное пособие. — Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. — 363 с.; Абчук В. А. Менеджмент: учебник. — СПб.: Издательство «Союз», 2002. — 463 с.; функции менеджмента описаны также в интернет-источниках: <https://studfile.net/preview/4001700/page/9/> (дата обращения 25.12.2019) и многих других.

Существуют различные *виды планов*.

По периоду составления прогнозов выделяют:

1. Перспективные или стратегические планы. Их разработка выявляет будущую потребность в новых видах какого-либо продукта, а также определяет стратегию реализации товаров на различных потребительских рынках в долгосрочном периоде (десять-пятнадцать лет).

2. Текущие планы. Эти прогнозы разрабатываются в разрезе отчетного года.

3. Планы оперативно-производственного вида. Эти прогнозные значения служат для более детального уточнения текущих показателей. Промежутки времени, которые охватывают данные виды планов, предельно коротки. Это может быть час и смена, декада и месяц.

Классификация прогнозирования может осуществляться и по другим характеристикам.

Виды планов различаются по:

– содержанию (социально-трудовые, технико-экономические, инвестиционно-финансовые и технологически-организационные и т. д.);

– управленческому уровню (заводские, корпоративные, фирменные);

– обосновывающей их методике (директивные, административные, индикативные, рыночные);

– сектору применения (индивидуальные, бригадные, внутри- и межцеховые);

– стадии разработки (окончательные и предварительные);

– степеням точности (уточненные и укрупненные).

Организация

Функция организации заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий — передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Контроль

Функция контроля предполагает системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет все виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучения информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения поставленных целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru