

65
0-45

БАКАЛАВРИАТ

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



Электронно-
Библиотечная
Система
znanium.com



Уважаемый читатель!
Вы держите в руках книгу,
дополнительные материалы которой
доступны Вам **БЕСПЛАТНО**
в Интернете на www.znaniy.com
Специального программного
обеспечения не требуется



ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ!

Рекомендовано
в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки
38.03.02 -Менеджмент-, 38.03.01 -Экономика-
(квалификация (степень) -бакалавр-)

Электронно-
Библиотечная
Система
znanium.com

Москва
ИНФРА-М
2017

УДК 658(075.8)
ББК 65.290-2я73
075

ФЗ Издание не подлежит маркировке
№ 436-03 в соответствии с п. 1 ч. 4 ст. 11

Рецензенты:

М.А. Пахомов, доктор экономических наук, профессор;

С.С. Морковина, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента и экономики предпринимательства Воронежского государственного лесотехнического университета им. Г.Ф. Морозова

075 Основы менеджмента : учеб. пособие / Я.Ю. Радиокова, М.В. Беспалов, В.И. Абдукаримов [и др.]. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 297 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/24007.

ISBN 978-5-16-012479-7 (print)


ISBN 978-5-16-105626-4 (online)

В учебном пособии изложен курс современного менеджмента. Используется практический материал (ситуационные задания), способствующий усвоению предлагаемого курса. Учебное пособие охватывает опыт лучших отечественных и зарубежных изданий.

Соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования последнего поколения.

Предназначено для студентов высших учебных заведений в целях подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика», а также для аспирантов, преподавателей и всех интересующихся вопросами управления.




УДК 658(075.8)
ББК 65.290-2я73






Материалы, отмеченные знаком , доступны в электронно-библиотечной системе [znanium \(www.znanium.com\)](http://www.znanium.com)

ISBN 978-5-16-012479-7 (print)
ISBN 978-5-16-105626-4 (online)

© Коллектив авторов, 2017


Оглавление

| | |
|---|-----------|
| Авторский коллектив..... | 3 |
| Введение | 4 |
| Глава 1. Природа и сущность менеджмента | 6 |
| 1.1. Понятие и необходимость менеджмента..... | 6 |
| 1.2. Менеджмент как часть человеческой истории..... | 11 |
| 1.3. Школы в науке управления XX столетия..... | 14 |
| 1.3.1. Научное управление (<i>Scientific management</i>) | 14 |
| 1.3.2. Административная школа (<i>Administrative theory</i>)..... | 16 |
| 1.3.3. Человеческие отношения (<i>Human relations</i>)..... | 18 |
| 1.3.4. Поведенческие науки (<i>Human resources, Behavioral sciences</i>)..... | 20 |
| 1.3.5. Наука управления (<i>Management science</i>) | 20 |
| 1.4. Подходы в управлении | 22 |
| 1.4.1. Процессный подход | 22 |
| 1.4.2. Системный подход | 24 |
| 1.4.3. Ситуационный подход | 25 |
| 1.4.4. Классификации школ в управлении | 27 |
|  Управленческая проблема № 1. Основоположники менеджмента..... | 29-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 29-3 |
| Управленческая проблема № 2. «Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792–1750 гг. до н.э.)» | 29-3 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 29-4 |
| Глава 2. Организация как объект управления | 30 |
| 2.1. Понятие организации и подходы к ее рассмотрению..... | 30 |
| 2.1.1. Понятие организации..... | 30 |
| 2.1.2. Подходы к рассмотрению организации..... | 32 |
| 2.2. Основные элементы внутренней организационной среды..... | 36 |
| 2.3. Внешняя среда организации..... | 42 |
| 2.3.1. Среда прямого воздействия | 44 |
| 2.3.2. Среда косвенного воздействия..... | 47 |
|  Управленческая проблема..... | 51-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 51-3 |
| Глава 3. Структура организации | 52 |
| 3.1. Понятие и элементы организационной структуры..... | 52 |
| 3.1.1. Факторы выбора организационной структуры..... | 53 |
| 3.1.2. Недостатки организационной структуры..... | 53 |
| 3.2. Эволюция организационных структур | 54 |
| 3.3. Подходы к построению структуры организации | 60 |
|  Управленческая проблема..... | 61-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 61-2 |


| | |
|---|--------------|
| Глава 4. Культура организации | 62 |
| 4.1. Понятие организационной культуры..... | 62 |
| 4.2. Уровни и элементы организационной культуры | 63 |
| 4.3. Развитие культуры организации | 65 |
|  Управленческая проблема | 66-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | <i>66-1</i> |
| Глава 5. Содержание и особенности труда менеджера | 67 |
| 5.1. Содержание управленческого труда | 67 |
| 5.2. Уровни управления, иерархия менеджмента | 74 |
| 5.3. Основные характеристики современных менеджеров..... | 79 |
|  Управленческая проблема | 82-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | <i>82-1</i> |
| Глава 6. Лидерство | 83 |
| 6.1. Определение и сущность лидерства..... | 83 |
| 6.2. Лидеры и менеджеры | 85 |
| 6.3. Стили руководства | 87 |
|  Управленческая проблема «Лидерство и управление людьми» | 93-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | <i>93-2</i> |
| Глава 7. Создание эффективной команды и управление | 94 |
| 7.1. Создание команды и работа в команде..... | 94 |
| 7.1.1. Требования к группе, претендующей на роль команды..... | 96 |
| 7.1.2. Явления, характерные для организации (подразделения) при наличии команд | 97 |
| 7.2. Стадии развития команды..... | 99 |
|  Управленческая проблема «Большой эксперимент с "Сатурном"» | 99-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | <i>99-2</i> |
| Глава 8. Личное планирование и управление временем | 100 |
| 8.1. Личное планирование и персональная эффективность..... | 100 |
| 8.2. Система планирования времени..... | 101 |
| 8.3. Принципы и правила планирования времени | 102 |
| 8.4. Управление временем на основе методов определения приоритетности дел | 104 |
| 8.5. Инструменты эффективной работы менеджера | 106 |
| 8.5.1. Чтение шести самых распространенных типов бизнес-материалов | 106 |
| 8.5.2. Планирование командировки..... | 112 |
| 8.5.3. Обзор средств планирования | 113 |
|  Управленческая проблема «Причины дефицита времени и принципы составления распорядка дня» | 114-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | <i>114-1</i> |
| Глава 9. Коммуникации в системе менеджмента..... | 115 |
| 9.1. Коммуникация и система управления | 115 |
| 9.2. Организация коммуникативных процессов | 117 |
| 9.3. Социально-психологические факторы делового общения..... | 120 |
| 9.4. Средства воздействия | 123 |
| 9.5. Трудности и барьеры коммуникации | 126 |

| | |
|--|-------|
|  Управленческая проблема «Типичный разговор двух старушек у подъезда» | 127-1 |
| <i>Вопрос для обсуждения</i> | 127-1 |


Глава 10. Социально-психологические аспекты управления 128

| | |
|---|-------|
| 10.1. Критерии эффективного менеджера..... | 129 |
| 10.2. Психологические аспекты поведения в коллективе | 132 |
| 10.2.1. Ролевые игры | 132 |
| 10.2.2. Социально-психологический климат в коллективе..... | 134 |
| 10.2.3. Творческий климат в коллективе | 137 |
| 10.2.4. Психотипы личности..... | 138 |
| 10.3. Психологические основы деловых отношений | 141 |
|  Управленческая проблема | 142-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 142-2 |


Глава 11. Организация и ведение переговоров 143

| | |
|--|-------|
| 11.1. Понятие и сущность переговоров..... | 143 |
| 11.2. Подготовка к переговорам | 145 |
| 11.3. Базовые элементы подготовки к переговорам..... | 147 |
| 11.4. Межличностное взаимодействие | 149 |
|  Управленческая проблема «Фирма ХХХ»..... | 152-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 152-1 |

Глава 12. Организация и проведение совещаний 153


| | |
|--|-------|
| 12.1. Совещание в системе менеджмента: цели, задачи, специфические особенности | 153 |
| 12.2. Типы (виды) служебных совещаний и их классификация | 155 |
| 12.3. Теоретические основы организации подготовки и проведения служебных совещаний..... | 160 |
| 12.3.1. Основные этапы подготовки служебного совещания..... | 165 |
| 12.3.2. Общие принципы проведения служебного совещания | 171 |
| 12.3.3. Техника передачи информации на совещании | 173 |
| 12.3.4. Особенности публичного выступления на служебном совещании..... | 173 |
| 12.3.5. Этапы подготовки материала к выступлению | 176 |
|  Управленческая проблема..... | 176-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 176-1 |

Глава 13. Принятие управленческих решений 177


| | |
|--|-------|
| 13.1. Сущность и роль управленческих решений в деятельности менеджера..... | 177 |
| 13.2. Типология и классификация управленческих решений | 179 |
| 13.3. Основные этапы процесса принятия управленческих решений | 182 |
| 13.4. Методы принятия управленческих решений..... | 184 |
| 13.5. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений | 186 |
|  Управленческая проблема..... | 187-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 187-1 |

Глава 14. Контроль в системе управления 188


| | |
|---|-----|
| 14.1. Сущность и необходимость контроля | 189 |
|---|-----|

| | |
|---|-------|
| 14.1.1. Понятие контроля | 190 |
| 14.1.2. Подходы к системам контроля | 190 |
| 14.2. Этапы традиционного процесса контроля | 192 |
| 14.2.1. Цели процесса контроля | 192 |
| 14.2.2. Краткое описание принятия управленческих решений в процессе контроля | 199 |
| 14.3. Информационное обеспечение контроля | 200 |
| 14.4. Виды контроля | 202 |
| 14.5. Формы и инструменты контроля | 203 |
| 14.5.1. Инструменты финансового контроля | 204 |
| 14.5.2. Инструменты операционно-производственного контроля | 210 |
| 14.5.3. Инструменты поведенческого контроля | 212 |
|  Управленческая проблема | 220-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 220-1 |


Глава 15. Мотивация в системе менеджмента..... 221


| | |
|---|-------|
| 15.1. Понятие и значение мотивации..... | 221 |
| 15.2. Потребности персонала и процесс мотивации..... | 222 |
| 15.3. Ранние теории мотивации..... | 224 |
| 15.4. Содержательные теории мотивации..... | 226 |
| 15.4.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу | 226 |
| 15.4.2. Теория потребностей (ERG) К. Альдерфера | 230 |
| 15.4.3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда | 231 |
| 15.4.4. Теория X-Y МакГрегора | 233 |
| 15.4.5. Теория мотивации Ф. Герцберга..... | 234 |
| 15.5. Процессуальные теории мотивации | 235 |
| 15.6. Роль менеджера в формировании мотивации работников..... | 240 |
|  Управленческая проблема | 242-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 242-1 |

Глава 16. Планирование в системе менеджмента 243

| | |
|---|-------|
| 16.1. Роль планирования в деятельности организации и его основные составляющие | 243 |
| 16.2. Сравнительный анализ элементов оперативных и стратегических планов | 247 |
| 16.3. Зоны ответственности при планировании | 249 |
| 16.4. Технологизация процессов планирования | 250 |
|  Управленческая проблема | 251-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 251-1 |

Глава 17. Маркетинг в системе менеджмента 252

| | |
|--|-------|
| 17.1. Понятие и роль маркетинга в системе принятия управленческих решений | 253 |
| 17.2. Эволюция концепций управления маркетингом | 260 |
| 17.3. Взаимосвязь маркетинга и менеджмента | 262 |
| 17.4. Стратегии маркетинга | 266 |
| 17.5. Организационные структуры управления маркетинговой деятельностью..... | 274 |
|  Управленческая проблема «Интенсификация усилий в области продажи товаров мебельной компанией "XXX"» | 277-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 277-1 |

| | |
|---|------------|
| Глава 18. Управление инвестициями и инвестиционными проектами | 278 |
| 18.1. Управление инвестициями в системе менеджмента | 279 |
| 18.2. Источники инвестиций и способы их привлечения | 280 |
| 18.3. Оценка инвестиционной деятельности | 282 |
| 18.4. Основные функции менеджера по инвестициям | 284 |
|  Управленческая проблема № 1 | 287-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 287-1 |
| Управленческая проблема № 2 | 287-1 |
| <i>Вопросы для обсуждения</i> | 287-2 |
| Список литературы | 288 |