

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

Архангельской области «Архангельский государственный многопрофильный колледж»

**ОП.11 МЕНЕДЖМЕНТ**

**ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Понятие менеджмента. Основные направления развития российской системы управления.**

Понятие **«менеджмент»** имеет междисциплинарный характер и семантика этого слова очень сложна. В Словаре иностранных слов «менеджмент» переводится на русский язык **как управление** производством и **как** **совокупность** принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности. Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как **процесс** достижения **целей** организации руками других людей: субъектом этого процесса является **менеджер.**

В XX веке менеджмент выделился в **самостоятельную область знаний, науку**, имеющую свой предмет, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научные основы этой дисцпплины представлены в виде концепций, теорий, принципов, способов и систем управления.

**Менеджмент как наука** направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и эффективным.

Понимание **менеджмента как искусства** практики управления базируется на том, что организации – это сложные социально-технические системы, на которые воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Поэтому управление является и искусством, которому можно научиться **через опыт** и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Этим искусством должна обладать определенная категория людей – **менеджеры**, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижений целей. Главной же задачей людей, занятых управлением, является эффективное использование и координация всех ресурсов организации (денег, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения целей.

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародилось искусство и наука управления. Менеджмент существовал всегда там, где работали люди. Даже в самых древних обществах требовались личности, которые координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т. д.).

Чтобы лучше понять новое и сложное социальное явление, как менеджмент, полезно поставить его в некий **исторический ряд**. С этой целью необходимо изучить сущность основных школ управления (самостоятельно).

**Школа научного управления** (1885-1920 гг.) связана с работами  [Фредирика Тейлора](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D1%80,_%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA_%D0%A3%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83), [Фрэнка](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B8%D0%BB%D0%B1%D1%80%D0%B5%D1%82,_%D0%A4%D1%80%D1%8D%D0%BD%D0%BA_%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D1%80) и [Лилиан Гилбрет](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B8%D0%BB%D0%B1%D1%80%D0%B5%D1%82,_%D0%9B%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%B0%D0%BD), [Генри Ганта](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D0%BD%D1%82,_%D0%93%D0%B5%D0%BD%D1%80%D0%B8), Г. Эмерсона, [Г. Форда](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%B4,_%D0%93%D0%B5%D0%BD%D1%80%D0%B8).

**Административная школа** (1920-1950 гг.) связана с работами [Анри Файоля](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BB%D1%8C,_%D0%90%D0%BD%D1%80%D0%B8) (руководитель французской компании по добыче угля), Линдала Урвика (консультант по вопросам управления в Англии), Джеймса Муни (вице-президент компании Дженерал Моторс), А. Рейли, Л. Гьюлика,  
У. Ньюмана, Л. Аллена, [М. Вебера](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D1%80,_%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D1%81).

**Школа человеческих отношений** (1930-1950 гг.) и **поведенческих наук** (1950 г. – по настоящее время).Представители школы человеческих отношений: [Мэри Паркер Фоллет](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D1%82,_%D0%9C%D1%8D%D1%80%D0%B8_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%80), [Элтон Мэйо](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%8D%D0%B9%D0%BE,_%D0%AD%D0%BB%D1%82%D0%BE%D0%BD), [Абрахам Маслоу](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83,_%D0%90%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%85%D0%B0%D0%BC_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B4). Представители более позднего (поведенческого) направления школы:   
К. Аджирис, Р. Лайкерт, [Д. МакГрегор](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B3%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80,_%D0%94%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81), Ф. Герцбер, Ч. Бернард и др.

**Школа количественных методов** (1950 г. – по настоящее время). Представители:   
[Р. Акофф](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D0%BE%D1%84%D1%84,_%D0%A0%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B5%D0%BB_%D0%9B%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD), [Л. Фон Берталанфи](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%84%D0%B8,_%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B3_%D1%84%D0%BE%D0%BD), С. Бир, Ф. Гольдбергер, Д. Форсрестер, Р. Люс, Л. Клейн.

При рассмотрении темы также следует изучить **современные подходы в менеджменте.** Наиболее известные и широко применяемые – процессный, системный и ситуационный подходы.

**Процессный подход** был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить **функции менеджмента**. Однако они рассматривали их как независимые друг от друга. Процессный подход же рассматривает их как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, так как работа по достижению целей с помощью других, т.е. это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют **управленческими функциями**. Сумма всех функций и представляет собой процесс управления. Анри Файоль выделял пять функций управления - «Управлять – означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

**Системный подход** - это не набор каких-либо принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организациям и управлению. **Система**- это некоторая целостность, состоящая из отдельных взаимосвязанных частей (элементов) каждый из которых вносит свой вклад в характеристику целого. Все организации являются не просто системами, а **открытыми системами**. Любая система состоит из подсистем. **Подсистема** - крупная составляющая сложных систем, сама являющаяся системой. В организации подсистемы - это отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации. В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность **взаимосвязанных элементов**, таких как люди, структура, задачи, технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**Ситуационный подход** состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, такие как планирование или распорядительство, или контроль, менеджеры должны исходить из того, **в какой ситуации они действуют.**

**Изучая национальные особенности менеджмента**, необходимо учитывать специфику той или иной страны. В первую очередь это связано с особенностями корпоративной культуры разных народов. Как известно, характер деловых взаимоотношений людей — главное в менеджменте. Вместе с тем, имеются исторически сложившиеся **классические модели менеджмента** (японская и американская), существенно отличающиеся от всех других.

**Японская модель менеджмента** формировалась под влиянием двух факторов:

- творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления;

- последовательное сохранение национальных традиций.

В связи с вышесказанным, интерес представляет анализ черт японского характера. Важнейшие из них: **трудолюбие, сдержанность и дипломатичность, восприимчивость к новому, бережливость**. Для Японии характерна приверженность к коллективным формам организации [труда](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/trudovoe-pravo.html) (группизм). Коллективный характер труда требует от [менеджеров](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/menedzher.html) умения ладить с людьми. Высоко ценится также жизненный опыт, большое внимание уделяется духовному развитию личности. Широкое распространение в Японии получила так называемая доктрина патернализма. Патернализм - доктрина об "отеческом", "благотворительном" отношении предпринимателей к занятым работникам. Отсюда наблюдается склонность к демократическим формам взаимодействия во время трудовой деятельности.

**Американская модель менеджмента** утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели. Во многом особенности этой модели обусловлены национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство и жизненность. Они подчеркивают свою исключительность, "богоизбранность", стремятся добиваться быстрого и большого успеха. Большое внимание уделяют своему делу. Для них **характерна борьба за**[**лидерство**](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/vlast.html). До последнего времени в Америке доминировал единоличный стиль управления, на фирмах наблюдалась жесткая дисциплина и беспрекословное подчинение при чисто внешней демократичности.

**Богатый зарубежный опыт менеджмента необходимо использовать в России при соответствующем учете особенностей страны.**

**Истоки** российского менеджмента уходят вглубь веков. Еще в Древней Руси князья и бояре осуществляли управление земельными наделами и сбором дани. При Петре I появились зачатки государственного управления в виде приказов и коллегий. В советский период сложилась командно-административная система управления предприятиями в рамках плановой экономики.

**На формирование** российской модели менеджмента оказали влияние такие факторы, как общинный уклад, патриархальность, значимость личных связей. Эти национальные традиции до сих пор проявляются в коллективизме, патернализме по отношению к работникам, склонности доверять людям, а не формальным правилам.

**Переход России** к рыночной экономике в 1990-х годах коренным образом изменил условия функционирования отечественных предприятий и организаций. Появилась конкуренция, необходимость борьбы за клиента, повышения качества товаров и услуг. Это потребовало существенной модернизации подходов к управлению.

Несмотря на заимствование западных практик, **российский менеджмент** **сохраняет ряд отличительных национальных особенностей:**

- высокая степень централизации управления, сосредоточение полномочий у руководителя;

- значительная роль личных связей и неформальных отношений внутри организации;

- склонность к авторитарным методам руководства, отдача предпочтения приказам перед личной инициативой;

- недостаточное развитие горизонтальных связей внутри компаний, слабое взаимодействие между подразделениями;

- ориентация на краткосрочные цели и быстрое получение прибыли;

- приоритет интуиции над системным аналитическим подходом в принятии управленческих решений.

**По оценке экспертов**, в целом российский менеджмент пока отстает от западных практик в плане использования современных технологий управления. Однако нельзя не учитывать культурные традиции и менталитет нашего народа, которые необходимо гармонично сочетать с передовым мировым опытом.

**Список источников**:

Менеджмент: учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.]; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535896> /.

**ТЕМА 2. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Понятие организации как объекта менеджмента. Виды и формы организаций. Типы ОСУ.**

**Чтобы некую группу считать организацией**, обязательны следующие **требования**:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;

- наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одно эти требования, мы получим следующее определение.

**Организация -** это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Различают формальную и неформальную организацию (см рисунок 1 и 2).

[**Неформальная организация**](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/formalnye-i-neformalnye.html) - спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.Неформальные организации существуют внутри всех формальных организаций, за исключением, может быть, очень маленьких (в частности, в форме межличностных неформальных групп).

[**Формальная организация**](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/formalnye-i-neformalnye.html) - организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование - в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации. Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.

**Коммерческие организации** - организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

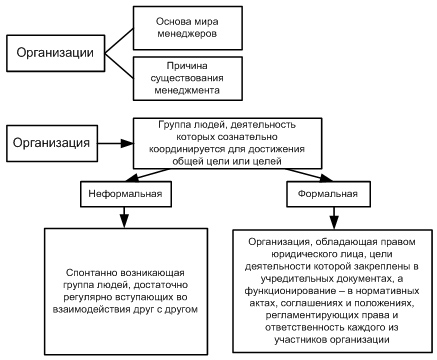
** Некоммерческие организации** - организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.

Рисунок 1 – Виды организаций

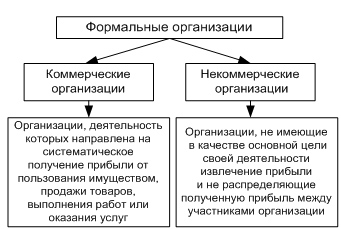
****

Рисунок 2 – Формы организаций

**Среда** - это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность организации. Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия (см рисунок 3).

**Внутренняя среда** состоит из целей, людей, технологии, структуры, капитала и культуры.

**Внешнюю среду** организации можно разделить на:

- среду прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы и т.п.

- среду косвенного воздействия: развитие экономики, политическая ситуация, НТП, международные связи, уровень социального развития и т.п.

Все элементы внешней и внутренней среды **взаимосвязаны и взаимозависимы**. Преобладающее значение среди перечисленных элементов имеют цели, посредством которых и осуществляется взаимодействие всех элементов.

**Цели** – это конкретные задачи организации, достижения которых являются для нее желательными и во имя чего совершается ее деятельность; это конкретное состояние, которого стремяться добиться группы, работая вместе.

**К целям предъявляют следующие требования**:

- должны быть конкретными и измеримыми;

- должны быть дифференцированы во времени;

- должны быть достижимыми;

- должны быть совместимыми и не противоречить друг другу.

Для достижения поставленных целей и выполнения соответствующих задач менеджер должен создать **организационную структуру (организационную систему управления)** предприятия.

В самом общем смысле этого слова структура системы - это совокупность связей и отношений между ее элементами. В свою очередь, организационная система управления **представляет собой совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением.** При создании структуры управления менеджер должен в максимально возможной степени учесть специфику деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с внешней средой.

Поскольку разработка такой структуры связана с установлением перечня соответствующих подразделений и штата их работников, менеджер определяет взаимоотношения между ними, содержание и объем выполняемых ими работ, права и обязанности каждого работника.



Рисунок 3 - Среда организации

, С точки зрения качества и эффективности управления выделяют следующие основные **типы структур управления** предприятием:

- **иерархический тип**, к которому относятся линейная организационная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура управления, штабная структура, линейноштабная организационная структура, дивизиональная структура управления;

- **органический тип**, включающий бригадную, или кросс-функциональную, структуру управления; проектную структуру управления; матричную, или программно-целевую, структуру управления.

Рассмотреть их **преимущества и недостатки** более подробно самостоятельно.

Важным фактором, влияющим на выбор типа организационной структуры управления, является **норма управляемости** (диапазона контроля, сферы управления). Нормой управляемости называется допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю.

Многосторонность содержания структур управления предопре­деляет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, сле­довательно подчиняться производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями.

**Таким образом**, создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только вид организации, но и порядок ее функционирования.

**Список источников**:

Менеджмент: учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.]; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535896> /.