

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПРАВОСУДИЯ**

**Ершова Н. А.
Сергеева Н. В.**

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

[БАКАЛАВРИАТ]



**Москва
2023**

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПРАВОСУДИЯ**

**Ершова Н. А.
Сергеева Н. В.**

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

[БАКАЛАВРИАТ]



**Москва
2023**

УДК 005 (075.8)

ББК 60.82

М 50

Авторы:

Н. А. Ершова, зав. кафедрой экономки РГУП, канд. экон. наук, доцент;

Н. В. Сергеева, ст. преподаватель кафедры экономики РГУП

Рецензенты:

Н. Б. Акуленко, доцент кафедры Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, канд. экон. наук;

И. А. Журавлева, доцент кафедры Финансового университета при Правительстве РФ, канд. экон. наук

Ершова Н. А., Сергеева Н. В.

М 50 Менеджмент: учебное пособие. — М.: РГУП, 2023. — 112 с.

ISBN 978-5-00209-071-6

В Пособии рассмотрены и раскрыты основные вопросы учебной дисциплины «Менеджмент». Материал — результат обобщения опыта коллектива авторов по преподаванию управленческих дисциплин студентам неэкономических направлений. Последовательность изложения материала, его структура и логика подчеркивают функциональный подход к обучению современных выпускников уровня бакалавриата.

Пособие адресовано обучающимся по направлениям 40.03.01 «Юриспруденция» и 40.05.04 «Судебная и прокурорская деятельность».

Информационная поддержка СПС «КонсультантПлюс».



ISBN 978-5-00209-071-6

© Ершова Н. А., 2023

© Сергеева Н. В., 2023

© Российский государственный университет правосудия, 2023

Содержание

От авторов	5
Глава 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента	
1.1. Менеджмент и управление: сходства и различия	7
1.2. Принципы и методология менеджмента	9
1.3. Основные этапы развития менеджмента как науки	13
1.4. Модели менеджмента	25
Глава 2. Организация как система управления	
2.1. Организация и управление, классификация	28
2.2. Внутренняя и внешняя среда организации	29
2.3. Жизненный цикл организации	33
2.4. Формы организационных структур управления в системе менеджмента	40
Глава 3. Основные функции управления	
3.1. Функции прогнозирования, планирование, организация, координация, контроль	51
3.2. Функция мотивация. Теории мотивации	61
Глава 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	
4.1. Управленческое решение: требования, классификация, этапы принятия	67
4.2. Методы принятия управленческих решений	72
Глава 5. Коммуникации и коммуникационный процесс	
5.1. Коммуникации в организации	77
5.2. Виды коммуникаций	78
5.3. Коммуникационный процесс	82
Глава 6. Управление конфликтами в организации	
6.1. Понятие конфликта. Классификация конфликтов	85
6.2. Этапы конфликта и методы управления им	87
Глава 7. Управление организационной культурой	
7.1. Понятие организационной культуры и ее элементы	90
7.2. Виды организационных культур	93
7.3. Формирование организационной культуры	100
Литература	105
Вопросы к зачету	108

Перечень схем и таблиц

<i>Рис. 1.</i> Процессный подход в менеджменте	11
<i>Рис. 2.</i> Организация как открытая система	11
<i>Рис. 3.</i> Ситуационный подход в менеджменте	12
<i>Рис. 4.</i> Общая схема управления организацией	28
<i>Рис. 5.</i> Внутренняя среда организации	32
<i>Рис. 6.</i> Этапы жизненного цикла организации по И. Адизесу	34
<i>Рис. 7.</i> Модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру.	38
<i>Рис. 8.</i> Линейная организационная структура	41
<i>Рис. 9.</i> Функциональная организационная структура	42
<i>Рис. 10.</i> Линейно-функциональная организационная структура	43
<i>Рис. 11.</i> Линейно-штабная организационная структура	44
<i>Рис. 12.</i> Продуктовая дивизиональная структура	45
<i>Рис. 13.</i> Потребительская дивизиональная структура	45
<i>Рис. 14.</i> Региональная структура.	46
<i>Рис. 15.</i> Матричная организационная структура.	47
<i>Рис. 16.</i> Проектная организационная структура	48
<i>Рис. 17.</i> Сетевая организационная структура	49
<i>Рис. 18.</i> Иерархическая модель планирования	52
<i>Рис. 19.</i> Задачи менеджеров по реализации функции организации	55
<i>Рис. 20.</i> Модель контроля	59
<i>Рис. 21.</i> Управленческий цикл	60
<i>Рис. 22.</i> Процесс мотивации.	61
<i>Рис. 23.</i> Пирамида потребностей А. Маслоу	62
<i>Рис. 24.</i> Этапы принятия управленческого решения.	70
<i>Рис. 25.</i> Классификация коммуникаций в организации.	79
<i>Рис. 26.</i> Этапы коммуникационного процесса	83
<i>Рис. 27.</i> Уровни организационной культуры (по Э. Шейну)	92
<i>Таблица 1.</i> Сравнительная характеристика понятий «управление» и «менеджмент»	8
<i>Таблица 2.</i> Школы менеджмента.	13
<i>Таблица 3.</i> Виды организационных структур	41
<i>Таблица 4.</i> Виды планов	53
<i>Таблица 5.</i> Теории мотивации	61
<i>Таблица 6.</i> Двухфакторная теория Ф. Герцберга.	63
<i>Таблица 7.</i> Классификация управленческих решений	69
<i>Таблица 8.</i> Составляющие управленческой культуры современного руководителя.	101
<i>Таблица 9.</i> Стили управления (по К. Левину)	102
<i>Таблица 10.</i> Достоинства и недостатки стилей управления	103

От авторов

Изучение дисциплины «Менеджмент» важно и актуально для обучающихся по неэкономическим направлениям программ высшего образования. Это обусловлено тем, что умение формировать, поддерживать и развивать управленческие отношения в организации обеспечивает интеграцию всех ресурсов и процессов организации, тем самым повышая ее конкурентоспособность.

В настоящее время практически ко всем специалистам с высшим образованием предъявляются высокие требования к компетентности в сфере научного управления. Это не случайно, так как сегодня овладение именно этими компетенциями делают специалиста ключевой фигурой в деятельности любой организации и востребованным на рынке труда.

В настоящем учебном пособии освещены основные вопросы управления современной организацией с учетом того, что знания по менеджменту создают общекультурную базу высшего образования. В учебное пособие включены темы, формирующие философские и общенаучные подходы к изучению менеджмента, пособие подготовлено с учетом накопленного передового опыта в области теории и практики управления отечественными и зарубежными специалистами в области менеджмента.

Авторы надеются, что после изучения данной дисциплины обучающиеся задумаются о назначении и влиянии менеджмента на успешное функционирование организаций в современных социально-экономических и политических условиях, осознают важность поиска новых путей решения проблем менеджмента. Изучение учебной дисциплины «Менеджмент» поможет формированию у обучающихся системного представления о природе менеджмента, его основах как отрасли научного знания и формах социальной и профессиональной практики.

Цель данной учебной дисциплины — изучение и усвоение обучающимися основных понятий и вопросов современного управления, овладение основными практическими навыками в изучаемой области,

формирование профессионального мышления, способствующего пониманию сущности процессов управления и приобретению компетенций, необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление студентов с наиболее важными вопросами управления;
- формирование у студентов современного управленческого мышления;
- знакомство с классическими и современными теориями управления;
- выработка практических навыков анализа и решения управленческих проблем;
- изучение методов управления организацией и практических способов их применения.

Глава 1

Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента

1.1. Менеджмент и управление: сходства и различия

Термин «менеджмент» имеет древнеанглийское происхождение. Слово «*manage*» можно перевести как «рука» в контексте значения «объезжать (управлять во время езды) лошадь». Этот смысл сохранился в понятии «управление», что дало определение названия современной науки об управлении.

В отечественной и зарубежной научной литературе существует большое количество различных определений термина «менеджмент».

Приведем определение из современного экономического словаря Б. А. Райсберга и Л. Ш. Лозовского, Е. Б. Стародубцева¹.

Менеджмент — совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления.

Основная цель — достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании.

Предмет теории менеджмента (как науки) — изучение проблем управления.

Основные задачи менеджмента (как науки): объяснение природы и характера управленческого труда; выявление комплекса причинно-следственных связей в управленческих процессах; выявление и формирование наиболее эффективных условий для совместного труда людей в организации.

Управление как социальное явление известно с древних времен и является предметом изучения ряда наук: философии, политологии, социологии, психологии, менеджмента и ряда других.

Управление может рассматриваться в двух направлениях:

¹ Райсберг Б. А. Словарь современных экономических терминов / Б. А. Райсберг, Л. Ш. Лозовский. 5-е изд. М.: Айрис-пресс, 2009. С. 233.

в широком смысле	в социальных системах
→ деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их дезорганизации, снижению неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды	→ интегрированный процесс целенаправленных воздействий субъекта на объект управления, необходимый для достижения целей организации

Термины «управление» и «менеджмент» считаются синонимами, связано это с тем, что при переводе слова «*management*» одним из значений является «управление»¹, однако понятие «управление» имеет более широкий смысл.

Поясним разницу между понятиями «менеджмент» и «управление», так как они не равнозначны. В *табл. 1* представлены концептуальные различия понятий «менеджмент» и «управление».

Таблица 1. Сравнительная характеристика понятий «управление» и «менеджмент»

Параметры сравнения	Управление	Менеджмент
<i>Как явление</i>	→ вид профессиональной деятельности по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их дезорганизации, снижению неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды	→ вид профессиональной деятельности по достижению поставленных целей организации посредством рационального использования ресурсов с применением определенных принципов, функций и методов
<i>Как процесс</i>	→ интегрированный процесс целенаправленных воздействий субъекта на объект управления, необходимый для достижения целей организации	→ процесс последовательной реализации функций, таких как планирование, организация, координация, мотивация и контроль
<i>Объект управления</i>	→ технические, социально-экономические системы и процессы, физические и юридические лица	→ организация как сообщество людей, объединенных для достижения установленной цели

¹ Мюллер В. К. Новый англо-русский, русско-английский словарь: около 100 000 слов, словосочетаний и идиоматических выражений. М.: Аделант: Цитадель-Трейд, 2012. С. 454.

Параметры сравнения	Управление	Менеджмент
Субъект управления	→ физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие	→ физическое лицо или группа людей, осуществляющие управленческие воздействия в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

Таким образом, основным отличием категорий является *объект управления*. Также следует отметить тот факт, что социальное управление характерно для всех без исключения цивилизаций, так как оно связано с разделением труда, а также объединением людей для совместной деятельности, в то время как менеджмент, представляющий собой теорию и практику управления, появляется лишь в конце XIX века как результат процесса индустриализации и развития конкурентной рыночной среды.

Сферы применения менеджмента. Современный менеджмент реализуется в трех основных сферах деятельности:

- *в коммерческой сфере* — менеджмент используется для управления коммерческими организациями, производящими товары и услуги. Его главной целью является получение высокой прибыли;
- *в социальной сфере* — в учреждениях образования, культуры, здравоохранения, социальной работы с населением (помощь и защита интересов различных категорий граждан), а также в организациях, управляющих социальными процессами (занятость населения, миграция, т. д.). Главной задачей менеджмента в этих организациях можно назвать достижение уставных целей этих учреждений и организаций;
- *в политической сфере* — упорядочивание деятельности какой-либо политической общности людей, исходя из целей и норм, которые характерны для общности в целом.

1.2. Принципы и методология менеджмента

Принципы менеджмента. Основные принципы менеджмента можно сформулировать следующим образом:

- *принцип научности* — для обоснования управленческих решений и достижения оптимального результата необходимо использование научного подхода и применение всего спектра разработанных методов и инструментов;

- *принцип системности и комплексности* — менеджмент предполагает необходимость учета и использования системного анализа при принятии управленческих решений, так как, согласно основным положениям теории систем Людвиг фон Берталанфи (1901–1972 гг.), изменения в одной части системы неизбежно ведут к изменениям в других частях этой системы. Комплексность в менеджменте предполагает всесторонний учет свойств, направлений и особенностей управляемой системы;

- *принцип единоначалия и коллегиальности в менеджменте* предполагает привлечение специалистов по различным вопросам к разработке и принятию управленческих решений. Однако принятое решение приводится в жизнь под персональную ответственность конкретных должностных лиц (руководителей);

- *принцип демократического централизма в менеджменте* предполагает необходимость рационального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Демократизм в организации тем выше, чем выше уровень компетентности и профессионализма работников, более творческим является содержание труда, более эволюционным и стабильным является развитие общества.

Методология менеджмента. Подходы (методология) к управлению включают общенаучные методы менеджмента: процессный, ситуационный, системный, метод моделирования.

1. *Процессный подход.* В основе процессного подхода лежит понимание того, что деятельность по выполнению функций представляет собой процесс, требующий затраты определенных ресурсов. Это позволяет увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления, а также последовательность реализации основных функций управления (рис. 1). Качественно реализованный предыдущий этап является прочным фундаментом качественного выполнения последующего этапа (функции). В этом ярко выражается взаимосвязь функций. Коммуникационное пространство, система принятия управленческих решений объединяют процессы менеджмента в организации.

2. *Системный подход.* В его основе лежит важное утверждение теории систем о том, что любое решение (действие), касающееся одной из подсистем, будет иметь последствия для всей системы. Такой подход позволяет избежать ситуации, когда принятое решение для одной из частей организации негативно сказывается на другой ее части. Важной особенностью системного подхода в менеджменте является следующий тезис: