

Министерство образования и науки Украины
ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ АВТОМОБИЛЬНО-
ДОРОЖНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Бабайлов В.К., Баленко А.И.

**Менеджмент
по
методике «2С70»**

Харьков 2007

ББК 65.050.9(2)2
Б12

Рекомендовано к изданию ученым советом Харьковского национального автомобильно-дорожного университета (протокол № 5 от 22.12.2006 г.).

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор
Харьковского национального автомобильно-дорожного университета
Ю.Б. Иванов

Доктор экономических наук, профессор
Харьковского института экономики рыночных отношений и менеджмента
В.М. Тищенко

Бабайлов В.К., Баленко А.И.

Менеджмент по методике «2С70»: Монография. – Х.: Изд-во ХНАДУ, 2007. – 272 с.

Монография посвящена определению важнейших понятий современного менеджмента на основе методики «2С70», что позволило раскрыть его главные части исключительно кратко, но достаточно полно и глубоко.

Для специалистов предприятий, научных работников, преподавателей высших учебных заведений, аспирантов, студентов.

Монографія присвячена визначенню важливіших понять сучасного менеджменту на основі методики «2С70», що дозволило розкрити його головні частини винятково коротко, але досить повно й глибоко.

Для фахівців підприємств, науковців, викладачів вищих навчальних закладів, аспірантів, студентів.

ISBN 978-966-303-119-4

© Бабайлов В.К.,
Баленко А.И., 2007
© ХНАДУ, 2007

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение..... | 9 |
| Часть I. Основы научного менеджмента..... | 11 |
| 1. Основные аспекты менеджмента..... | 12 |
| 1.1. Термин, понятие, слово «менеджмент»..... | 12 |
| 1.2. Сущность и содержание управления в теориях Ф.Тейлора, А. Файоля и К. Адамецкого..... | 12 |
| 1.2.1. Теория научного управления производством Тейлора..... | 12 |
| 1.2.2. Теория «администрации» Файоля..... | 12 |
| 1.2.3. Теория «гармонизации» Адамецкого..... | 13 |
| 1.3. Современная концепция управления..... | 13 |
| 1.4. Тектология Богданова..... | 13 |
| 1.5. Управление и исполнение..... | 14 |
| 1.6. Виды менеджмента..... | 14 |
| 1.7. Наука управления. Научное управление..... | 14 |
| 1.7.1. Наука управления..... | 14 |
| 1.7.2. Научное управление..... | 14 |
| 1.8. Философия управления..... | 15 |
| 1.8.1. Западная философия управления (менеджеризм)..... | 16 |
| 1.8.2. Японская философия управления..... | 16 |
| 1.8.3. Советская философия НОТ..... | 16 |
| 1.9. Принципы управления..... | 17 |
| 1.10. Объект и предмет управления..... | 18 |
| 2. Деловое общение..... | 19 |
| 2.1. Место, роль, сущность, содержание и виды общения..... | 19 |
| 2.1.1. Место общения..... | 19 |
| 2.1.2. Роль общения..... | 19 |
| 2.1.3. Сущность общения..... | 19 |
| 2.1.4. Содержание общения..... | 19 |
| 2.1.5. Виды общения..... | 19 |
| 2.2. Деловое общение: цель, предмет, принципы (правила). Спор как неделовое общение..... | 20 |
| 2.3. Общение в конфликтных ситуациях. Методы решения межличностных конфликтов..... | 22 |
| 2.3.1. Понятие «конфликт»..... | 22 |
| 2.3.2. Методы разрешения межличностных конфликтов..... | 23 |
| 2.4. Общение с «трудными» людьми..... | 24 |
| 3. Функция планирование..... | 25 |
| 3.1. Сущность, цели, средства и методы планирования..... | 25 |
| 3.1.1. Сущность планирования..... | 25 |
| 3.1.2. Цели..... | 25 |
| 3.1.3. Средства реализации целей..... | 25 |
| 3.1.4. Методы реализации целей..... | 26 |

| | |
|--|----|
| 3.2. Этапы планирования. Стратегическое и нестратегическое управление. Управление по целям. Управление по результатам..... | 26 |
| 3.2.1. Финансовое планирование..... | 26 |
| 3.2.2. Перспективное планирование..... | 26 |
| 3.2.3. Стратегическое и формальное планирование..... | 27 |
| 3.3. Содержание функции планирования..... | 27 |
| 3.3.1. Финансовое планирование..... | 27 |
| 3.3.2. Стратегическое планирование..... | 28 |
| 3.3.3. Формальное планирование..... | 31 |
| 3.3.4. Нестратегическое планирование..... | 33 |
| 3.4. Виды планирования..... | 33 |
| 4. Функция организация..... | 35 |
| 4.1. Сущность, содержание и место функции организации (проектирования)..... | 35 |
| 4.2. Виды полномочий. Принцип единоначалия. Полномочия и власть..... | 35 |
| 4.2.1. Линейные полномочия..... | 35 |
| 4.2.2. Штабные полномочия..... | 36 |
| 4.2.3. Функциональные полномочия..... | 36 |
| 4.2.4. Линейные полномочия: принцип единоначалия, норма управляемости, длина цепи команд..... | 36 |
| 4.2.5. Полномочия и власть..... | 36 |
| 4.2.6. Ограничения власти и полномочий..... | 37 |
| 4.3. Типы организационных структур управления(ОСУ)..... | 37 |
| 4.3.1. Линейные ОСУ..... | 37 |
| 4.3.2. Функциональные ОСУ..... | 38 |
| 4.3.3. Линейно- функциональные ОСУ..... | 38 |
| 4.4. Типы линейно-функциональных структур управления в зависимости от форм собственности..... | 40 |
| 4.5. Связь организационной структуры управления и стратегии..... | 42 |
| 5. Функция мотивация..... | 43 |
| 5.1. Функции планирования, организации, мотивации, их взаимосвязь..... | 43 |
| 5.2. Три формы мотивации..... | 43 |
| 5.2.1. Руководство..... | 43 |
| 5.2.2. Лидерство..... | 44 |
| 5.2.3. Стимулирование..... | 44 |
| 5.3. Сущность и содержание мотивации..... | 47 |
| 5.4. Методы мотивации..... | 48 |
| 6. Функция контроль..... | 49 |
| 6.1. Особенности контроля..... | 49 |
| 6.1.1. Контроль в широком смысле..... | 49 |
| 6.1.2. Контроль как связующий процесс..... | 49 |
| 6.1.3. Контроль в узком смысле..... | 49 |

| | |
|---|----|
| 6.2. Содержание функции контроль..... | 49 |
| 6.3. Основные виды контроля..... | 50 |
| 6.4. Методы функции контроль..... | 50 |
| 6.4.1. Методы предварительного контроля..... | 50 |
| 6.4.2. Методы текущего контроля..... | 50 |
| 6.4.3. Методы заключительного контроля..... | 50 |
| 6.5. Связь контроля с другими функциями управления..... | 51 |
| 7. Принятие решения..... | 51 |
| 7.1. Объект, предмет, роль, место принятия решения..... | 51 |
| 7.2. Сущность, содержание и методы принятия решения..... | 51 |
| 7.2.1. Сущность принятия решения..... | 51 |
| 7.2.2. Содержание организации принятия решения..... | 51 |
| 7.2.3. Методы организации принятия решения. Методы принятия решения..... | 52 |
| Часть II. Менеджмент предприятия..... | 56 |
| 1. Введение в менеджмент предприятия..... | 57 |
| 1.1. Основные аспекты менеджмента предприятия..... | 57 |
| 1.2. Предприятие как объект менеджмента..... | 57 |
| 1.2.1. Понятие «предприятие»..... | 57 |
| 1.2.2. Виды предприятий..... | 61 |
| 1.2.3. Регистрация предприятий..... | 66 |
| 2. Стратегический менеджмент..... | 67 |
| 2.1. Причина возникновения, роль, место, сущность..... | 67 |
| 2.2. Нестратегический менеджмент..... | 67 |
| 2.3. Содержание стратегического менеджмента..... | 67 |
| 2.3.1. Планирование стратегических изменений..... | 68 |
| 2.3.2. Стратегические изменения..... | 68 |
| 2.3.3. Стратегический контроль..... | 69 |
| 3. Маркетинговый менеджмент..... | 70 |
| 3.1. Маркетинг как особая функция менеджмента..... | 70 |
| 3.2. Эволюция менеджмента, маркетинга и маркетингового менеджмента..... | 70 |
| 3.3. Маркетинговый, стратегический и нестратегический менеджмент..... | 71 |
| 3.4. Маркетинговый менеджмент как управление маркетингом..... | 71 |
| 3.4.1. Планирование маркетинга..... | 72 |
| 3.4.2. Организация структуры управления маркетингом..... | 72 |
| 3.4.3. Контроль маркетинга..... | 73 |
| 4. Инновационный менеджмент..... | 74 |
| 4.1. Бизнес, менеджмент, предпринимательство; инновационный менеджмент; инновации..... | 74 |
| 4.1.1. Бизнес, менеджмент, предпринимательство..... | 74 |
| 4.1.2. Инновационный менеджмент и предпринимательство..... | 75 |
| 4.2. Основные формы инновационного менеджмента | |

| | |
|---|----|
| (управления новшествами)..... | 76 |
| 4.2.1. Управление продуктовыми инновациями..... | 76 |
| 4.2.2. Управление технологическими инновациями..... | 76 |
| 4.2.3. Управление управленческими инновациями..... | 77 |
| 4.3. Международный инновационный менеджмент – основные стратегии и тенденции..... | 78 |
| 4.4. Государственный и частный бизнес в инновационном процессе в Западной Европе..... | 78 |
| 4.5. Источники финансирования научно-технической деятельности...79 | |
| 4.6. Инновационная деятельность в Украине..... | 79 |
| 5. Финансовый менеджмент..... | 80 |
| 5.1. Этапы, сущность, цель и содержание финансового менеджмента; понятие «финансы»..... | 80 |
| 5.1.1. Финансовое планирование..... | 81 |
| 5.1.2. Финансовый (бюджетный) контроль..... | 84 |
| 5.2. Место, роль, цель и предмет финансового менеджмента..... | 84 |
| 5.3. Объекты финансового менеджмента..... | 84 |
| 5.3.1. Источники финансирования (источники финансовых средств)..... | 84 |
| 5.3.2.оборотный капитал..... | 85 |
| 5.3.3. Капиталовложения (инвестиции)..... | 85 |
| 6. Менеджмент персонала..... | 86 |
| 6.1. Введение в менеджмент персонала..... | 86 |
| 6.1.1. Основные аспекты менеджмента персонала..... | 86 |
| 6.2. Особенности трудового ресурса..... | 86 |
| 6.3. Эволюция отдельных аспектов трудового ресурса..... | 87 |
| 6.3.1. Эволюция термина, обозначающего трудовой ресурс..... | 87 |
| 6.3.2. Эволюция понимания роли трудовых ресурсов..... | 87 |
| 6.3.3. Эволюция оценки роли разных профессий человека..... | 87 |
| 6.4. Основные тенденции в современном менеджменте персонала..... | 88 |
| 6.5. Планирование трудовых ресурсов..... | 88 |
| 6.5.1. Прогнозирование потребностей в трудовых ресурсах..... | 88 |
| 6.5.2. Стратегическое планирование трудовых ресурсов..... | 89 |
| 6.5.3. Формальное планирование трудовых ресурсов..... | 89 |
| 6.6. Отбор кадров..... | 90 |
| 6.6.1. Общее представление об отборе..... | 90 |
| 6.6.2. Научные основы отбора кадров..... | 91 |
| 6.6.3. Критерии и методы отбора..... | 93 |
| 6.6.4. Некоторые другие аспекты отбора..... | 97 |
| 6.6.5. Аттестация персонала как разновидность отбора..... | 97 |
| 6.6.6. Кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран..... | 98 |
| 6.7. Управление качеством трудовых ресурсов..... | 99 |
| 6.7.1. Методы управления качеством отдельных работников..... | 99 |
| 6.7.2. Методы управления качеством трудовых | |

| | |
|---|-----|
| ресурсов как единого целого..... | 107 |
| 6.7.3. Системы профессионального обучения персонала за рубежом..... | 108 |
| 6.8.Эффективность управления(менеджмента) и эффективность производства. Эффективность и эффект | 109 |
| 6.8.1. Эффективность и эффект..... | 109 |
| 6.8.2.Эффективность производства. Показатели экономической эффективности производства. Экономические показатели эффективности производства..... | 110 |
| 6.8.3.Эффективность управления. Показатели эффективности управления..... | 111 |
| 6.8.4.Методы оценки экономической эффективности управления | 112 |
| 7. Операционный менеджмент..... | 112 |
| 7.1. Инженерное планирование производства..... | 112 |
| 7.1.1. Планирование инженерных структур..... | 112 |
| 7.1.2. Планирование производственных процессов..... | 113 |
| 7.1.3. Планирование инфраструктуры..... | 113 |
| 7.2. Инженерный (технический) контроль..... | 114 |
| 7.3. Оперативная инженерная организация производства..... | 114 |
| 7.3.1. Оперативное планирование..... | 114 |
| 7.3.2. Диспетчирование..... | 117 |
| 7.3.3. Организация структуры оперативного управления производством..... | 117 |
| 7.3.4. Управление запасами..... | 119 |
| 7.4. Стратегическое планирование в операционном менеджменте.... | 124 |
| 8.Экономический менеджмент(Экономика)..... | 129 |
| 8.1. Экономика, инженерия, администрация. Экономика как важнейшая часть менеджмента, как экономический менеджмент..... | 129 |
| 8.2.Современное состояние экономической теории..... | 129 |
| 8.2.1.Проблема дефиниции понятия «Экономика»..... | 129 |
| 8.2.2.Проблема дефиниции понятия «стоимость»..... | 132 |
| 8.2.3.Проблема определения принципов экономической науки..... | 135 |
| 9.Информационный менеджмент..... | 129 |
| 9.1. Управленческая информация..... | 138 |
| 9.2. Информационный менеджмент, - основные аспекты..... | 138 |
| 9.2.1. Технологии информационной деятельности (информационные технологии)..... | 138 |
| 9.2.2. Информационный менеджмент предприятия..... | 139 |
| 10. Риск-менеджмент..... | 140 |
| 10.1.1. Место и роль рисков..... | 141 |
| 10.1.2. Сущность, содержание, принципы и меры рисков. Два основных типа рисков (объективный и субъективный)..... | 142 |
| 10.1.3. Колеблемость события и решения, | |

| | |
|--|-----|
| неопределенность, риск, определенность..... | 143 |
| 10.1.4. Типы объективных рисков..... | 144 |
| 10.1.5. Меры объективного риска, их смысл..... | 145 |
| 10.1.6. Рисковая и безрисковая часть события..... | 146 |
| 10.1.7. Объективный и субъективный риски, – их взаимосвязь. Меры субъективного риска. Оценка (расчет) убытков и прибыли..... | 147 |
| 10.1.8. Общее представление о риск-менеджменте..... | 148 |
| 10.2. Качественное управление неопределенностью..... | 149 |
| 10.3. Количественное управление объективным риском..... | 150 |
| 10.3.1. Статистический метод управления риском (направления)..... | 151 |
| 10.3.2. Метод анализа внутренних рисков..... | 152 |
| 10.3.3. Аналитический метод..... | 153 |
| 10.3.4. Комплексный метод..... | 154 |
| 10.3.5. Метод аналогов..... | 155 |
| 10.3.6. Метод экспертных оценок..... | 156 |
| 10.4. Страхование от рисков..... | 157 |
| 10.4.1. Страхование от кредитных рисков..... | 158 |
| 10.4.2. Страхование от инфляционных рисков..... | 159 |
| 10.4.3. Страхование от процентного риска..... | 160 |
| 10.4.4. Страхование от риска несбалансированной ликвидности..... | 161 |
| 10.4.5. Страхование от риска финансирования..... | 162 |
| 10.4.6. Страхование от валютных рисков..... | 163 |
| 10.4.7. Страхование от странового риска..... | 164 |
| 11. Логистика..... | 165 |
| 11.1. Сущность и содержание логистики..... | 166 |
| 11.1.1. Создание потоков..... | 167 |
| 11.1.2. Структурирование потоков..... | 168 |
| 11.1.3. Оптимизация потоков..... | 169 |
| 11.2. Логистика информационного потока (информационная логистика)..... | 170 |
| 11.2.1. Создание информационного потока..... | 170 |
| 11.2.2. Структурирование информационных потоков..... | 171 |
| 11.2.3. Оптимизация информационных потоков..... | 171 |
| 11.3. Логистика финансовых потоков..... | 172 |
| 11.3.1. Создание финансовых потоков..... | 172 |
| 11.3.2. Структурирование финансовых потоков..... | 173 |
| 11.4. Другие классификации логистических систем..... | 174 |
| 12. Модель менеджера..... | 174 |
| 12.1. Менеджер и его роль; общие требования к менеджеру; типы руководителей..... | 175 |
| 12.1.1. Менеджер и его роль..... | 176 |
| 12.1.2. Общие требования к менеджеру..... | 177 |

| | |
|--|-----|
| 12.1.3. Типы руководителей..... | 178 |
| 12.2. Требования к руководителям по М. Вудкоку и Д. Френсису..... | 179 |
| 12.3. Некоторые иные требования к менеджеру для повышения эффективности его деятельности..... | 180 |
| 12.4. Требования к менеджеру с точки зрения экзистенциального менеджмента..... | 180 |
| 13. Философия управления, сущность, содержание и основные направления развития..... | 184 |
| 13.1. Западная философия управления..... | 185 |
| 13.2. Японская философия управления..... | 186 |
| 13.3. Советская философия управления..... | 187 |
| 14. Модели современного менеджмента..... | 189 |
| 14.1. Американская модель менеджмента..... | 189 |
| 14.1.1. Системы управления производством..... | 189 |
| 14.1.2. Система американского управленческого поведения..... | 189 |
| 14.2. Японская модель менеджмента..... | 190 |
| 14.2.1. Система управления производством..... | 191 |
| 14.2.2. Система группового (коллективного) принятия решения..... | 191 |
| 14.2.3. Японская система управления трудовыми ресурсами..... | 191 |
| 14.2.4. Участие работников в управлении..... | 192 |
| 15. Менеджмент предприятия и государственное управление экономикой..... | 192 |
| 15.1. Роль и место концепции экономического развития государства..... | 193 |
| 15.2. Стратегия, политика, модель, философия управления как составные концепции экономического развития государства..... | 194 |
| 15.2.1. Стратегия экономического развития государства..... | 195 |
| 15.2.2. Политика экономического развития..... | 196 |
| 15.2.3. Модель экономического развития..... | 197 |
| 15.2.4. Философия управления..... | 198 |
| 15.3. Анализ стратегий экономического развития ведущих стран мира..... | 199 |
| 15.3.1. Неолиберальная экономическая политика..... | 200 |
| 15.3.2. Теория экономической свободы Ф.Хайека..... | 201 |
| 15.3.3. Теория экономического порядка В.Ойкена..... | 202 |
| 15.3.4. Экономическая политика Л.Ерхарда..... | 203 |
| 15.3.5. Политика «шоковой терапии» Е.Гайдара в России..... | 203 |
| 15.3.6. Экономическая политика США..... | 204 |
| 15.3.7. Экономическая политика КНР..... | 204 |
| 15.3.8. Экономическая политика Японии..... | 205 |
| 16. Этика делового общения..... | 205 |
| 16.1. Основные средства общения..... | 206 |
| 16.2. Этика и этикет в деловом общении..... | 207 |

| | |
|---|-----|
| 16.3. Гуманистическая этика. Мораль и гуманизм. | |
| Моральные ценности..... | 208 |
| 16.4. Деловая этика..... | 212 |
| 16.5. Этика деловых встреч. Понятие протокола. | |
| Протокол деловых переговоров..... | 214 |
| 16.6. Протокол деловых приемов. Цель деловых приемов. Содержание деловых приемов. | |
| Подготовка и проведение деловых приемов. | |
| Виды деловых приемов..... | 216 |
| 16.7. Этика делового общения в конфликтных ситуациях..... | 218 |
| 16.8. Этика делового общения с общественностью. | |
| Понятие "публич рилейшинз". | |
| Этика публич рилейшинз: ее роль и место..... | 220 |
| 17. Экологический менеджмент..... | 222 |
| 17.1. Экологический менеджмент, управление окружающей средой и управление запасами..... | 223 |
| 17.2. Экологический менеджмент и аудит..... | 224 |
| 17.3. Принципы экологического менеджмента..... | 225 |
| 17.4. Содержание экологического менеджмента..... | 226 |
| Заключение..... | 227 |
| Литература..... | 230 |

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент в конце XX и начале XXI века получил исключительно широкое распространение.

Однако это сопровождается, к сожалению, исключительно вольной, а порой и открыто дилетантской его трактовкой. Многие авторы формирование понятия «менеджмент» сводят к раскрытию второстепенных его аспектов.

Приходится констатировать, что до сих пор спустя почти сто лет после возникновения научного менеджмента фактически отсутствует научно обоснованный подход к формированию понятия «менеджмент». Это снижает эффективность как теории, так и практики управления.

Обращаясь к истокам научного менеджмента можно видеть, что ещё классики менеджмента формирование научного управления начинали с определения его главных сторон, главных аспектов этого понятия, - с его сущности и содержания.

Предлагаемая вниманию монография как раз и излагает менеджмент на основе научного подхода, научной методики формирования понятия, разработанной одним из авторов, - методики «2С70».

Основное положение этой методики сводится к тому, что 70 % понятия формируется через определение его главных аспектов – сущности и содержания.

Данная методика совершенно не исключает определения и иных аспектов понятия, но определение указанных двух считает обязательным.

Это приведет к унификации процесса формирования понятия; краткость и точность формулирования сущности и содержания исключит двусмысленность в толковании понятий, разночтение в их интерпретации. Данная методика в перспективе вообще должна привести к качественно новому, более высокому этапу, уровню развития делового общения. Возможно, эпоха «толстых» книг уйдет в прошлое как анахронизм.

Внешне применение такой методики приводит к формализации формирования понятия «менеджмент». Однако это совершенно не исключает творчества. Более того, определение сущности и содержания делает даже обязательным применение именно творческого, исследовательского подхода.

В монографии до предела сокращены известные из научной литературы аспекты научного менеджмента, что позволило авторам сконцентрировать внимание на главном и охватить, хотя и кратко, как можно большее число важнейших сторон менеджмента. В частности, фактически до минимума был сведен анализ маркетинговой функции менеджмента. По той же причине ограниченное внимание уделено и стратегическому менеджменту. Однако определение их сущности и содержания заняло достойное место.

Монография состоит из двух основных частей: в первой раскрываются основы научного менеджмента с помощью методики «2С70»; во второй – конкретные виды менеджмента, которые реализуются на любом современном предприятии.

В монографии нашли отражение научные идеи самих авторов, изложенные ими в их собственных публикациях - научных статьях, докладах на научных конференциях и семинарах, а также в учебных пособиях.