

Дара Вейн

**Менеджмент
теория практика
и искусство
уравнения**

**Менеджмент для
начинающих**

Дара Вейн

Менеджмент для начинающих

<https://litres.ru/74496388>

SelfPub; 2026

Аннотация

Книга «Менеджмент: теория, практика и искусство управления» — это комплексное учебное пособие, написанное Дарой Вейн для тех, кто делает первые шаги в управленческой деятельности или хочет систематизировать свои знания. Издание охватывает весь спектр современных управленческих дисциплин: от классических теорий менеджмента до актуальных подходов в эпоху цифровой трансформации.

Материал построен по принципу «от простого к сложному»: каждая глава начинается с теоретических основ, переходит к разбору реальных ситуаций, включает практические задачи и формулирует правила, которые можно применять немедленно. Особое внимание уделено развитию управленческих навыков — лидерству, коммуникации, принятию решений, работе с командой и управлению изменениями.

Книга адресована студентам экономических и управленческих специальностей, начинающим руководителям, предпринимателям, а также всем, кто стремится повысить свою управленческую квалификацию.

Содержание

Аннотация	5
Оглавление	7
Введение	8
Глава 1. Что такое менеджмент: сущность и виды	10
Теория	10
Пример с разбором	12
Задача	13
Правила	14
Теория	15
Пример с разбором	18
Задача	19
Правила	20
Глава 3. Функции менеджмента	21
Теория	21
Пример с разбором	23
Задача	24
Правила	25
Глава 4. Планирование как основа управления	26
Теория	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Дара Вейн Менеджемент для начинающих

ДАРА ВЕЙН

МЕНЕДЖМЕНТ

Теория, практика и искусство управления

Учебное пособие для начинающих и практиков

2026

Аннотация

Книга «Менеджмент: теория, практика и искусство управления» — это комплексное учебное пособие, написанное Дарой Вейн для тех, кто делает первые шаги в управленческой деятельности или хочет систематизировать свои знания. Издание охватывает весь спектр современных управленческих дисциплин: от классических теорий менеджмента до актуальных подходов в эпоху цифровой трансформации.

Материал построен по принципу «от простого к сложному»: каждая глава начинается с теоретических основ, переходит к разбору реальных ситуаций, включает практические задачи и формулирует правила, которые можно применять немедленно. Особое внимание уделено развитию управленческих навыков — лидерству, коммуникации, принятию решений, работе с командой и управлению изменениями.

Книга адресована студентам экономических и управленческих специальностей, начинающим руководителям, предпринимателям, а также всем, кто стремится повысить свою управленческую квалификацию. Пособие может использоваться как для самостоятельного изучения, так и в качестве основы для учебного курса.

Структура издания включает 18 глав, свыше 40 практических примеров с разбором, более 30 задач для самостоятельной работы и свод ключевых правил по каждой теме. В

приложении читатель найдёт словарь из 30 базовых управленческих терминов.

Оглавление

Введение

Глава 1. Что такое менеджмент: сущность и виды

Глава 2. История менеджмента: от древности до Agile

Глава 3. Функции менеджмента

Глава 4. Планирование как основа управления

Глава 5. Организация и организационные структуры

Глава 6. Мотивация и стимулирование

Глава 7. Контроль и оценка результатов

Глава 8. Принятие управленческих решений

Глава 9. Лидерство и стили управления

Глава 10. Коммуникация в менеджменте

Глава 11. Управление командой

Глава 12. Управление конфликтами

Глава 13. Управление временем и продуктивностью

Глава 14. Стратегический менеджмент

Глава 15. Управление изменениями

Глава 16. Управление проектами

Глава 17. Цифровой менеджмент и современные тренды

Глава 18. Этика и социальная ответственность в менедж-

менте

Заключение

Словарь ключевых терминов

Введение

Менеджмент — это не просто набор правил и процедур. Это искусство достижения результатов через других людей. Хороший менеджер умеет видеть картину целиком, понимать мотивы людей, принимать решения в условиях неопределённости и вести команду к поставленной цели.

Эта книга родилась из практики. За годы работы с организациями самого разного масштаба — от стартапов до крупных корпораций — я заметила, что большинство управленческих ошибок повторяются. Руководители наступают на одни и те же грабли: не делегируют, микроменеджерят, путают мотивацию с наказанием, не выстраивают коммуникацию, боятся конфликтов. Эта книга призвана помочь избежать хотя бы части этих ошибок.

Каждая глава построена по единой схеме:

Теория — ключевые понятия, модели и подходы

Пример — реальная управленческая ситуация с подробным разбором

Задача — практическое задание для самостоятельной работы

Правила — выжимка практических рекомендаций

Примеры в книге основаны на реальных кейсах, адаптированных для учебных целей. Имена компаний и людей изменены, но суть ситуаций сохранена.

Я рекомендую читать книгу последовательно — каждая глава опирается на предыдущие. Но если вы уже знакомы с основами, можете переходить к заинтересовавшей вас теме, используя оглавление.

Желаю увлекательного погружения в мир менеджмента!

Глава 1. Что такое менеджмент: сущность и виды

Теория

Менеджмент (от англ. management — управление, руководство) — это процесс координации и интеграции ресурсов организации для достижения поставленных целей с максимальной эффективностью. Менеджмент одновременно является наукой, искусством и профессией.

Как наука менеджмент опирается на систематизированные знания о методах и закономерностях управления. Как искусство он требует интуиции, творческого подхода и умения работать с людьми. Как профессия он подразумевает наличие специальных знаний, стандартов и этических норм.

Объект менеджмента — организация (её ресурсы, процессы, люди). Субъект менеджмента — менеджер, руководитель, управляющий.

Основные уровни менеджмента:

- **Верхний уровень (топ-менеджмент).** Генеральный директор, совет директоров. Отвечают за стратегию, миссию, общие цели организации.
- **Средний уровень (мидл-менеджмент).** Руководите-

ли отделов, филиалов, направлений. Реализуют стратегию, управляют подразделениями, координируют работу нижестоящих менеджеров.

- **Нижний уровень (операционный менеджмент).**

Бригадиры, мастера, линейные руководители. Управляют непосредственными исполнителями, контролируют выполнение текущих задач.

Виды менеджмента по функциональным областям:

Стратегический менеджмент — определение долгосрочных целей и путей их достижения

Операционный менеджмент — управление текущей деятельностью и процессами

Финансовый менеджмент — управление финансовыми ресурсами

Кадровый менеджмент (HR-менеджмент) — управление персоналом

Маркетинговый менеджмент — управление маркетинговой деятельностью

Проектный менеджмент — управление проектами (временными задачами)

Инновационный менеджмент — управление инновациями и развитием

Кризисный менеджмент — управление в условиях кризисов

Пример с разбором

Пример: Анна — руководитель отдела продаж в IT-компании «ТехноСфера». В её подчинении 15 сотрудников. Компания поставила цель: увеличить продажи на 30% за год. Анна разработала план, распределила задачи между сотрудниками, ввела систему мотивации и начала еженедельно контролировать выполнение.

Разбор: Анна работает на среднем уровне менеджмента (мидл-менеджмент). Она применяет все четыре функции менеджмента — планирование (разработала план), организацию (распределила задачи), мотивацию (ввела систему стимулирования) и контроль (еженедельный мониторинг). Объект управления — отдел продаж как подразделение организации. Цель — конкретная и измеримая (увеличение продаж на 30%), что соответствует принципу SMART.

Если Анна добьётся цели, мы сможем сказать, что менеджмент был эффективным (цель достигнута) и результативным (с минимальными затратами ресурсов). Если же продажи вырастут на 30%, но при этом затраты на мотивацию превысят дополнительную прибыль, менеджмент будет результативным, но неэффективным.

Задача

Задача 1. Определите уровень менеджмента для каждой должности: а) начальник цеха; б) финансовый директор; в) руководитель группы разработки. Объясните, какие функции каждый из них выполняет и за какие результаты отвечает.

Задача 2. Приведите пример ситуации из вашей жизни (учёбы или работы), где вы выступали в роли менеджера на любом уровне. Опишите, какие функции управления вы применяли.

Правила

Менеджмент — это не просто указания, а создание условий, при которых люди сами хотят достигать целей

Эффективность — это соотношение результатов и затрат.
Результативность — это степень достижения цели

Чем выше уровень менеджмента, тем больше стратегических задач и меньше операционных

Менеджер не должен делать работу подчинённых — он должен обеспечивать, чтобы она была сделана

Управление без цели не имеет смысла — цель должна быть конкретной и измеримой

Глава 2. История менеджмента: от древности до Agile

Теория

История менеджмента насчитывает тысячелетия. Первые управленческие практики возникли в древних цивилизациях — Египте, Вавилоне, Китае, Греции, Риме — где требовалось координировать труд тысяч людей при строительстве пирамид, создании ирригационных систем, управлении армиями и государствами.

Однако как самостоятельная наука менеджмент сформировался только в конце XIX — начале XX века. Историю современного менеджмента принято делить на несколько школ:

- **Школа научного управления (Ф. Тейлор, 1880-е — 1910-е).** Фредерик Тейлор предложил научный подход к организации труда: хронометраж, стандартизация операций, разделение труда, сдельная оплата. Главная идея — найти «единственный лучший способ» выполнения работы. Тейлор доказал, что производительность можно повысить за счёт анализа и оптимизации трудовых операций.

- **Административная школа (А. Файоль, 1910-е — 1920-е).** Анри Файоль впервые сформулировал функции управления: планирование, организация, руководство, координация, контроль. Также он предложил 14 принципов управления, включая разделение труда, единство командования, иерархию, справедливость.

- **Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, 1930-е).** Элтон Мэйо в ходе Хоторнских экспериментов доказал, что социальные и психологические факторы влияют на производительность не меньше, чем условия труда. Главная идея — работник не просто «экономический человек», а социальное существо, для которого важны отношения в коллективе и внимание со стороны руководства.

- **Поведенческая школа (1940-е — 1960-е).** Дуглас МакГрегор (теория X и Y), Абрахам Маслоу (пирамида потребностей), Фредерик Герцберг (двухфакторная теория). Фокус сместился на мотивацию, лидерство и поведение людей в организации.

- **Количественная школа (1950-е — настоящее время).** Применение математики, статистики, исследования операций и компьютерного моделирования для принятия управленческих решений. Основа современных аналитических систем.

- **Системный и ситуационный подходы (1960-е — настоящее время).** Организация рассматривается как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Нет «лучшего» способа управления — всё зависит от ситуации. Стиль управления должен меняться в зависимости от контекста.

- **Современные подходы (1990-е — настоящее время).** Lean (бережливое производство), Agile (гибкая методология), OKR (Objectives and Key Results), дизайн-мышление,

платформенный менеджмент. Акцент на скорость, адаптивность, клиентоориентированность и непрерывное улучшение.

Пример с разбором

Пример: Завод «МеталлПром» в 2019 году внедрил бережливое производство (Lean). Раньше рабочий тратил 40 минут в смену на поиск инструмента, так как каждый оставлял его где придётся. Внедрили систему 5S (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование): закрепили места для каждого инструмента, разместили пол, ввели стандарт уборки. Время на поиск инструмента сократилось до 5 минут в смену.

Разбор: Этот случай иллюстрирует эволюцию от тейлоризма к Lean. Тейлор тоже изучал трудовые операции и искал способы их оптимизации, но Lean добавляет философию непрерывного улучшения (кайдзен) и вовлечение самих рабочих в процесс. Завод применил системный подход — изменили не только физическую среду, но и привычки людей, что привело к росту производительности примерно на 10% без дополнительных затрат на оборудование.

Задача

Задача 1. Сравните подходы Тейлора и Мэйо к мотивации работника. В чём принципиальное отличие? Какой подход, на ваш взгляд, более актуален сегодня и почему?

Задача 2. Опишите, как принципы Agile (гибкость, итеративность, близость к клиенту) могли бы быть применены в ресторане. Что бы изменилось по сравнению с традиционным управлением?

Правила

Нет одного «правильного» стиля управления — выбор зависит от ситуации, людей и задач

Классические принципы Файоля (разделение труда, единство командования) работают до сих пор, но требуют адаптации

Социальные и психологические факторы часто важнее материальных для мотивации

Lean и Agile не противоречат друг другу — Lean оптимизирует процессы, Agile повышает адаптивность

Знание истории менеджмента помогает не изобретать велосипед и не повторять старых ошибок

Глава 3. Функции менеджмента

Теория

Функции менеджмента — это обособленные виды управленческой деятельности, обеспечивающие достижение целей организации. Классическая модель включает четыре основные функции:

- **Планирование.** Определение целей и путей их достижения. Включает анализ ситуации, постановку целей, разработку стратегий и планов. Это исходная функция — без плана все остальные функции теряют смысл.

- **Организация.** Создание структуры, распределение ресурсов и полномочий, определение задач для каждого подразделения и сотрудника. Результат — организационная структура и система ответственности.

- **Мотивация.** Побуждение сотрудников к эффективно-му выполнению задач. Включает материальное и нематериальное стимулирование, создание условий для самореализации и роста.

- **Контроль.** Сравнение фактических результатов с запланированными, выявление отклонений и принятие корректирующих действий. Контроль завершает цикл и даёт информацию для нового цикла планирования.

Функции менеджмента связаны циклически: планирование задаёт направление, организация обеспечивает ресурсами, мотивация побуждает к действию, контроль проверяет результаты и даёт данные для нового цикла планирования. В современных трактовках добавляют также координацию (согласование действий) и коммуникацию (обмен информацией).

Пример с разбором

Пример: Компания «ЛогистикГрупп» (доставка грузов) планировала выйти в три новых региона. Планирование: определили регионы, сроки (6 месяцев), бюджет (5 млн рублей), ожидаемую выручку. Организация: создали три филиала, наняли по 8 сотрудников в каждый, назначили руководителей филиалов. Мотивация: ввели KPI с премией за объём доставок и удержание клиентов. Контроль: ежемесячные отчёты показали, что в одном из регионов выручка на 40% ниже плана — приняли решение заменить руководителя филиала и пересмотреть маркетинговую стратегию.

Разбор: Все четыре функции сработали как система. Планирование дало конкретные ориентиры. Организация обеспечила структуру. Мотивация стимулировала работу. Контроль выявил проблему в одном из регионов. Корректирующее действие (замена руководителя) — это тоже часть управленческого цикла: контроль перешёл в новое планирование. Важно отметить, что контроль сработал вовремя — ежемесячная периодичность позволила отреагировать до того, как убытки стали критичными.

Задача

Задача 1. Для каждой функции менеджмента приведите конкретный пример из сферы общественного питания (ресторан, кафе, столовая). Опишите, что именно делает менеджер в рамках каждой функции.

Задача 2. Что произойдёт, если менеджер хорошо планирует и организует, но пренебрегает контролем? Опишите возможный сценарий и его последствия.

Правила

Функции менеджмента не выполняются последовательно — они идут параллельно и циклически

Планирование без контроля — пустая трата времени

Контроль без мотивации превращается в надзор и вызывает сопротивление

Организация должна следовать за стратегией, а не наоборот

Любая функция должна быть измеримой — иначе невозможно оценить её результат

Глава 4. Планирование как основа управления

Теория

Планирование — это процесс определения целей организации и путей их достижения. Это первая и важнейшая функция менеджмента, потому что без чёткого плана невозможно ни организовать работу, ни мотивировать людей, ни контролировать результаты.

Виды планирования по горизонту:

Стратегическое (3–10 лет) — определение миссии, видения, долгосрочных целей и стратегий

Тактическое (1–3 года) — конкретизация стратегических целей в задачи для подразделений

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.