

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПОВОЛЖСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА»

ФАКУЛЬТЕТ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ГУМАНИТАРНЫХ ДИСЦИПЛИН

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Теория менеджмента»

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ

Выполнил:

студент 2 курса

группы 4351

Леконцева Д.А.

Руководитель:

д.э.н., профессор

Бурганов Р.А.

Казань 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Управленческие полномочия в теории	6
1.1 Понятие управленческих полномочий.....	6
1.2 Типы и виды управленческих полномочий	9
1.3 Основные принципы делегирования полномочий	11
2. Реализация управленческих полномочий в менеджменте.....	17
2.1 Рациональное распределение управленческих полномочий	17
2.2. Централизация и децентрализация полномочий.....	21
2.3 Проблемы делегирования управленческих полномочий.....	26
Заключение.....	30
Библиографический список.....	33

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность человека является основой его существования и развития. Она представляет собой сознательное, целесообразное приложение усилий для изменения среды существования, обеспечения определенной комфортности жизни.

Современное общество включает в себя большое число различных организаций, которые находятся в тесной взаимосвязи с деятельностью человека. Существует множество наук, изучающих организации. Такие науки, как экономика, менеджмент, психология, социология, политология исследуют ту часть происходящих процессов в организации, которая свойственна той или иной дисциплине. К примеру, менеджмент рассматривает вопросы, которые непосредственно касаются формирования организации, ее управления, разграничения полномочий и построения отношений. Психология же рассматривает как те или иные организационные отношения влияют на человека [17; с.138-142]. Для политологии характерно изучать политические организации, вопросы внешней и внутренней политики. Рассматриваемые каждой из этих наук элементы объединяются в одно целое, то есть в организацию, представляющие собой и процесс, и явление [13; с. 169-173].

В условиях ограниченности финансовых ресурсов возникает вопрос о более экономном, более эффективном расходовании имеющихся объемов бюджетного финансирования, об изыскании какого-либо внутреннего финансового «резерва», который получен от более экономного расходования финансовых ресурсов. Перед властными органами появляются задачи, требующие совершенствование управления на базе внедрения принципов, которые действуют на современном рынке, а также формирования новых форм в муниципальном управлении. В таких условиях актуальность использования механизмов, позволяющих обеспечивать экономность и эффективность расходования бюджетных средств, очень высока [10; с. 225-235].

Современная концепция управления рассматривает предприятие как открытую производственную систему, которая находится в активном взаимодействии с внешней средой.

Устойчивость и способность адаптироваться в условиях изменения внешней среды - главные предпосылки успеха бизнес-системы. Организационным механизмам необходимо уметь прогнозировать и оценивать возможные ситуации, приспосабливаться к вновь возникающим проблемам, вырабатывать необходимые управленческие решения, тем самым обеспечивая маневренность в распределении ресурсов для выживаемости и развития.

Эффективное функционирование бизнес-системы напрямую зависит от ее стратегического потенциала. Человеческий фактор играет в нем главную роль. Полное и своевременное достижение поставленных целей немислимо без грамотного планирования, организации, мотивации и контроля труда персонала и управления социально-трудовыми отношениями на предприятии, установления благоприятного психологического климата в коллективе [9; с. 84-89].

Существование любой организации сводится к осуществлению его целенаправленной деятельности. Для того чтобы поставленные задачи осуществились, необходимо принимать текущие и ключевые решения. Большое число повседневных дел и забот отнимает ограниченное рабочее время менеджера, не дает возможности заняться главными, наиболее важными проблемами. Поэтому руководителю требуется распределять свое время так, чтобы получать максимальную отдачу и пользу.

Чем больше полномочий и ответственности руководитель дает подчиненным, тем сильнее его способность руководить людьми [7; с.125]. Руководитель, способный правильно поставить задачи исполнителям, приносит большую пользу себе, сотрудникам, структурному подразделению и организации в целом. От грамотной реализации управленческих полномочий выигрывают все субъекты управленческого

взаимодействия.

Делегирование управленческих полномочий является одним из наиболее эффективных способов регулировать количество и качество выполняемой работы. Независимо от того, как старательно работает менеджер, он не в силах сделать больше, чем может сделать один человек. Поэтому его главная функция заключается в правильной организации работы людей, находящихся у него в подчинении.

Так что же подразумевают под управленческими полномочиями? Как происходит их реализация? Какую роль они играют в организации? Необходимость ответов на эти вопросы определило актуальность темы моей курсовой работы.

Объектом исследования данной курсовой работы являются управленческие полномочия.

Предметом исследования - реализация управленческих полномочий.

Цель исследования: раскрыть реализацию управленческих полномочий и ответственности в системе менеджмента.

Поставленная цель требует решения следующих задач:

- 1) дать определение понятию «управленческие полномочия»;
- 2) рассмотреть виды управленческих полномочий;
- 3) изучить основные принципы делегирования полномочий;
- 4) выяснить каким образом осуществляется распределение управленческих полномочий между субъектами организации;
- 5) рассмотреть централизацию и децентрализацию управленческих полномочий;
- 6) выявить проблемы делегирования управленческих полномочий.

Данная курсовая работа выполнена в традиционной форме и состоит из введения, основной части, заключения и библиографического списка. Основная часть состоит из двух глав, каждая из которых состоит из трех подпунктов, раскрывающих содержание главы. Курсовая работа состоит из 34 страниц.

1 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ В ТЕОРИИ

1.1 ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ

Менеджмент является особой формой управленческой деятельности. Термин «управление» произошел от старорусского слова «управа», т. е. способность с чем-то управляться. В общем смысле под ним понимается деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их дезорганизации, снижению неопределенности, приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды.

Управление должно обеспечивать порядок соответствующей системы, ее целостность, нормальное функционирование и развитие [3; с.4].

Управленческие полномочия – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера. Ими наделяется подразделение или отдельная должность в связи с выполнением возложенных на них функций.

Полномочия определяют границы действий лиц, которые являются их носителями, возможности использования ими ресурсов организации. Рамки полномочий закрепляются уставом, положениями должностных инструкций, устными указаниями.

Существует объем и масштаб полномочий. Объем полномочий отражает состав проблем, которые может и должен решать менеджер, масштаб – состав и количество подчиненных ему непосредственно звеньев системы управления.

Понятие трудоемкости полномочий заключается в реализации социально-психологических усилий, соответствующих объему и масштабу полномочий. Полномочия являются важнейшим элементом труда менеджера и, следовательно, им присуща определенная трудоемкость. Ее можно оценивать экспертным путем. И следует учитывать при организации управления, распределении нагрузок, регулировании степени централизации управления.

В современных условиях ни один руководитель не в силах разрешить все возникающие проблемы в одиночку. Они крайне специфичны, и работа над ними требует использование знаний и опыта многих людей, профессионально разбирающихся в своем деле. По этой причине руководителю приходится расщеплять свои полномочия на общие и специальные, распределять последние между подчиненными. Благодаря чему появляется возможность сконцентрироваться на основных проблемах, а также приблизить принятие решений к месту их реализации [3; с. 241-242].

Распределение полномочий в организации делает необходимой координацию функционирования отдельных звеньев управления, направляющую их усилия в одно русло и обеспечивающую единство действий [19].

При перегрузке менеджера или повышении профессионализма персонала или в целях повышения качества управленческих решений, их своевременности осуществляется делегирование полномочий.

В теории управления делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение. Но это совсем не означает, что ответственность может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. На рабочем столе президента США Гари С. Трумэна была нанесена гениальная фраза: «Больше ответственность сваливать не на кого» [3; с. 234-235].

Ответственность – это необходимость и обязанность исполнять установленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. В общем случае, после делегирования любой должности определенного участка деятельности, эта должность автоматически становится ответственной за итоги работы данного участка. К ним относятся квалификационные, профессиональные требования, личные характеристики, в том числе соответствие установленным на предприятии принципам. Особенность ответственности заключается в ограниченности ее

вертикального движения. Иными словами, ответственность не имеет возможности делегироваться вниз по структуре организации до конечных исполнителей; каждый уровень управления несет ответственность за итоги работы доверенного ему подразделения. Руководитель несет ответственность за своих подчиненных. И в случае если результаты работы будут неудовлетворительными, ответственность перед вышестоящим руководством несет непосредственно руководитель подразделения. Только он является организующей и руководящей силой, и итоги работы его подразделения — это результаты его работы как управленца [1].

В любом звене управленческой структуры необходимым условием ее работы является соответствие полномочий и ответственности. Превышение полномочий над ответственностью может привести к административному произволу, а обратная ситуация — к параличу управленческой деятельности по причине страха негативных последствий.

Не следует путать полномочия и власть. Власть представляет собой реальную способность влиять на ситуацию. Поэтому можно иметь власть, не обладая полномочиями, и иметь полномочия, не обладая властью. Полномочия определяют лицу, занимающему должность, то, что он имеет право делать, а власть определяет, что он действительно может делать. Полномочия делегируются должности, а не субъекту, который занимает ее в данный момент [3; с. 234-235].

Таким образом, управленческие полномочия – это 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера. Полномочия определяют границы действий лиц, являющихся их носителями, возможности использования ими ресурсов организации. Рамки полномочий могут быть закреплены уставом, положениями должностных инструкций, устными указаниями. Полномочия являются ограниченным правом должностного лица на использование ресурсов и командование людьми. Средством, при помощи

которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

1.2 ТИПЫ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ

Выделяется несколько типов и видов управленческих полномочий: распорядительные, рекомендательные, представительские, согласительные. Обладатели распорядительных полномочий имеют право принимать решения, обязательные для выполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть общими, линейными и функциональными.

Общими полномочиями обладают представители высшего руководства организации. Они распространяются на вопросы постановки целей, выработки стратегий, контроля всех основных сторон деятельности, действия в чрезвычайных ситуациях.

Линейные полномочия предполагают присутствие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями. В их рамках первые предписывают вторым, что, когда и где те должны делать или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели; несут ответственность за каждого из них и координацию работ. Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления деятельностью основных подразделений (производственных, сбытовых, финансовых); работы с персоналом (приема, увольнения, оценки, поощрения и наказания, поддержания положительного морально-психологического климата в коллективе) [3; с. 247].

Функциональные полномочия осуществляются в условиях косвенных связей. Они предполагают принятие соответствующими руководителями обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиненных другим (линейным) руководителям. Эти решения, как правило, предписывают методы работы, а именно то, как действовать, чтобы достичь максимальных результатов. Такими полномочиями обладают главные специалисты фирмы, обычно

руководящие соответствующими службами (бухгалтерской, кадровой, плановой).

Для сохранения единства управления, или единоначалия, которое обеспечивается подчинением исполнителей только одному (линейному) руководителю, содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются. Основатель административной школы управления А. Файоль утверждал, что функциональная специализация в управлении должна совмещаться с «единством командования» [12]. Функциональные специалисты являются оперативными работниками в штабе командующего, потому как ни один высший руководитель без помощников не способен справиться с оперативной нагрузкой.

Обладатели рекомендательных полномочий при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям, каким образом лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. Однако эти советы не носят инициативного характера и не считаются обязательными для выполнения. Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты.

Представительские полномочия, позволяющие их обладателям действовать от имени администрации, включают контрольно-отчетные полномочия и координационные полномочия.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность осуществлять проверку деятельности других сотрудников, требовать от них предоставления необходимой информации, анализировать ее и направлять результаты вместе с собственными выводами в надлежащие инстанции.

Координационные полномочия реализуются в процессе выработки и принятия совместных решений. Лицо, которое ими обладает, имеет право согласовывать работу отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации. Координационными полномочиями наделяются разного рода комитеты и

комиссии, формируемые на временной или постоянной основе для решения трудных или спорных проблем.

Наконец, согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных полномочий. Согласительные полномочия могут быть предостерегающими и блокирующими. Первыми располагает, к примеру, юрист, который проверяет соответствие принимаемых решений действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки или же нарушения и предлагает их исправить. В противном случае он не ставит своей визы под документом, свидетельствующей его правильность с юридической точки зрения. В то же время руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя ответственность за вероятные негативные последствия. Блокирующими, или параллельными, полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого личной подписью, решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, не может возникнуть [6; с.247-249].

Таким образом, существует несколько видов управленческих полномочий, которые имеют свои особенности: распорядительные, рекомендательные, представительские и согласительные.

1.3 ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ

Делегирование полномочий — это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения определенных целей организации. Применяется для совершенствования и оптимизации рабочей силы руководителя. Суть этого понятия состоит в том, что работающие над конкретной проблемой лица как исполнители готовы предоставить консолидированную информацию непосредственному руководителю [4]. Существует ряд принципов делегирования управленческих полномочий. Нарушение их на практике может привести к

тому, что процесс будет неэффективным, организация нежизнеспособной, и тем самым управление значительно затруднится.

1) Принцип делегирования на основе ожидаемых результатов. Так как смысл полномочий заключается в предоставлении управляющему некоторого инструмента для внесения соответствующего вклада в дело достижения целей предприятия, то полномочия, делегируемые индивидуальному управляющему, должны быть достаточными для обеспечения возможности достижения ожидаемых результатов. Многие управляющие стремятся распределить полномочия по объему делегируемых или приобретаемых прав, взамен того чтобы вначале понять те цели, которые нужно добиться, а только после определить свободу действий, необходимую для этого. Только так руководитель способен делегировать полномочия в четком соответствии с предъявляемыми им потом требованиями к подчиненному. Нередко руководитель имеет представление о том, что необходимо сделать, но не думает над тем, располагает ли подчиненный нужными для этого полномочиями.

Делегирование в соответствии с ожидаемыми результатами подразумевает, что цели установлены, а планы разработаны, что они доведены до сведения подчиненных и поняты ими, что введены соответствующие должности, которые будут способствовать выполнению установленных задач. Также данный тип делегирования указывает на то, что планирование является важной предпосылкой для осуществления любых стоящих перед управляющими целей и что на практике все функции управляющего соединяются в единый вид деятельности [11].

2) Принцип функциональной дефиниции. Структурное деление — это группировка видов деятельности, обеспечивающая достижение поставленных целей, и управляющий каждого из подразделений должен обладать полномочиями, необходимыми для координации действий этого подразделения с предприятием в целом. Исходя из этого, принцип функциональной дефиниции означает: чем яснее определены ожидаемые от

управляющего или структурного подразделения результаты, чем четче и полнее определены направления их деятельности и делегированные организационные полномочия, чем яснее осознаны должностные и информационные связи с другими управляющими и подразделениями, тем больший вклад способны принести эти управляющие и структурные подразделения в реализацию целей предприятия. Несоблюдение данного принципа способно вызвать неразбериху и путаницу в вопросе о том, что именно и от кого именно следует ожидать. Данный принцип зачастую трудно применим на практике. Точное определение содержания работы и делегирование необходимых для ее выполнения полномочий в большинстве случаев требуют терпения, высокого интеллекта и ясного представления о целях и планах. Понятно, что крайне непросто дать определение содержания работы, в случае если у руководителя нет отчетливого представления о том, какие результаты он хочет получить [11].

3) Скалярный принцип. Скалярный принцип относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации. Всегда должна быть должностная связь высшего управляющего с каждым из подчиненных, тем эффективнее процесс принятия решений и коммуникация. Линия полномочий — это путь, по которому протекают все коммуникации от высшего управляющего к низшим и наоборот. Это обуславливается как потребностями в поддержании связи, так и принципом единоначалия, впрочем он не всегда является кратчайшим [11].

Точное понимание скалярного принципа — это важное условие для нормального функционирования организации. Подчиненные обязаны знать, кто делегирует им полномочия и на чье усмотрение они должны передавать решение проблем, выходящих за рамки их полномочий. И хотя командная цепочка вполне может использоваться самостоятельно для передачи только информации, отказ от нее при принятии решений приводит к нарушению системы принятия решений и подрыву самой системы управления.

4) Принцип уровня полномочий. Принцип уровня полномочий вытекает из совокупности принципа функциональной дефиниции и скалярного принципа. На каждом организационном уровне имеются полномочия для принятия решений в рамках компетенции предприятия. Принцип уровня полномочий означает: сохранение эффективности делегирования требует, чтобы решения в пределах полномочий отдельных сотрудников принимались ими, а не переадресовывались на высшие организационные уровни [11].

Если исходить из принципа уровня полномочий, то становится очевидным, что, если управляющие хотят добиться эффективности делегирования и тем самым убрать с себя определенную часть нагрузки по принятию решений, они должны быть уверены, что полномочия понятны подчиненному, что он их четко осознает.

5) Принцип единоначалия. Одним из основных принципов управления является принцип единоначалия, который формулируется следующим образом: чем больше взаимосвязь подчинения подчиненного с руководителем, тем меньше вероятность получения им противоречивых указаний и тем выше чувство персональной ответственности за результаты работы. Несмотря на то, что подчиненный может в принципе получить полномочия от двух или более руководителей и соответственно быть подотчетен им всем, существенные трудности, с которыми сопряжена работа в подчинении двух или более руководителей, очевидны. Поскольку принимаемое обязательство по существу носит персональный характер, делегирование несколькими руководителями полномочий одному человеку нередко приводит к противоречиям как в полномочиях, так и в ответственности. Принцип единоначалия весьма полезен для внесения ясности в систему взаимосвязей полномочия — ответственность. Так, президент фирмы, как правило, не распределяет сбытовую деятельность между подразделениями сбыта, производства, по связям с общественностью, финансов, бухгалтерского учета и кадров, если ими не руководит один

человек. Взамен этого, так как сбыт является своего рода связующим видом деятельности, руководство этой работой поручается управляющему по сбыту. Если же для руководства сбытовым подразделением президент вместо одного управляющего назначает некий исполнительный комитет, то единоначалия уже не будет. Заставить каждого ответственного работника сбытового подразделения подчиняться не одному управляющему, а каждому из членов комитета — означает вызвать беспорядок и нарушить эффективность работы.

6) Принцип безусловной ответственности. Поскольку ответственность, будучи взятым на себя обязательством, не может быть делегирована, то ни один руководитель не имеет возможности за счет делегирования освободиться от ответственности за деятельность подчиненных, так как именно он делегирует полномочия и распределяет обязанности. Подчиненные, приняв поручение и получив необходимые для его выполнения полномочия, несут полную ответственность перед руководителями за свою деятельность; руководители же в свою очередь несут всю ответственность за организационную деятельность подчиненных.

7) Принцип соответствия полномочий и ответственности. Полномочия есть право выполнять порученную работу, а ответственность — это обязательство выполнить ее. Отсюда логически вытекает, что полномочия должны соответствовать ответственности. Из этого очевидного обстоятельства вытекает следующий принцип: ответственность за те или иные действия не может превышать предполагавшуюся объемом делегированных полномочий, но и не должна быть меньше ее. Данное соответствие не носит математического характера, оно скорее пространственно-временного порядка, поскольку и полномочия, и ответственность касаются выполнения одной и той же задачи.

Вместе с тем не следует наделять подчиненных и большими, чем того требуют их прямые обязанности, полномочиями. Управляющие иногда получают полномочия на осуществление таких действий, за которые они не

могут нести ответственности; так, управляющий по сбыту наделен полномочиями продавать товары, но не может заставлять людей покупать их. Вместе с тем управляющий по сбыту имеет полномочия по применению определенных материальных и людских ресурсов для максимально широкого сбыта товаров, поэтому в соответствии здесь должны быть его ответственность как руководителя за верное управление персоналом и материальными ресурсами и имеющиеся у него полномочия по сбыту [11].

Итак, делегирование является средством, с помощью которого руководитель распределяет среди сотрудников ряд задач, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Для осуществления качественного выполнения делегирования необходимо соблюдать ряд отдельных принципов. Делегирование полномочий базируется на следующих принципах: принцип делегирования на основе ожидаемых результатов, принцип функциональной дефиниции, скалярный принцип, принцип уровня полномочий, принцип единоначалия, принцип безусловной ответственности, принцип соответствия полномочий и ответственности.

2 РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

2.1 РАЦИОНАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ МЕЖДУ СУБЪЕКТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях никто не в состоянии единовластно управлять организацией и решать все появляющиеся проблемы, даже те, которые прямо входят в круг служебных обязанностей. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, руководитель делегирует решение других проблем, а также необходимые для этого права и ответственность подчиненным, обладающим знаниями, опытом и заинтересованностью в управлении. Таким образом, происходит расщепление и рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между субъектами управления и наделения их соответствующими полномочиями [5; с.309].

Определенными функциями обладает каждое подразделение или отдельная должность, входящие в состав структуры управления. Лица, осуществляющие их, становятся персонифицированными носителями необходимых для этого управленческих полномочий, то есть совокупности официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и исполнять те или иные действия в интересах организации.

Полномочия предоставляют ограниченное право использовать ресурсы организации или подразделения. Также они определяют, что дозволено делать лицу, занимающему ту или иную должность. Их границы определяются политикой организации, процедурами, правилами, должностными инструкциями, устными указаниями и в общем случае сужаются сверху вниз [16; с. 348].

Распределение управленческих полномочий в организации может осуществляться на основе двух подходов. Первый подход основывается на

единоначалии и разделении полномочий, в соответствии с чем они принимаются из рук только непосредственного руководителя, перед которым осуществляется вся полнота ответственности. При этом руководитель передает подчиненным функциональные полномочия, сохраняя за собой лишь общие.

Тут нужно иметь в виду, что единоначалие — не только метод построения организации, но и принцип управления. Он подразумевает недопустимость управления «через голову», а также подчинения нескольким руководителям одного уровня в одно и то же время. Тем не менее, данный принцип может нарушаться ради достижения наилучшей координации подчиненных.

В отдельных случаях встречается иной подход к рассредотачиванию полномочий — система множественного подчинения и поглощения полномочий. Ее суть состоит в том, что вышестоящий руководитель (обычно являющийся собственником), передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия сотрудников всех нижестоящих уровней управления, что в предыдущем случае недопустимо.

Полномочия определяют иерархическое строение системы управления, выделения ступеней, а также характеризуют степень централизации управления. Распределение полномочий происходит сверху вниз по уровням управления, где субъекты получают необходимые права для принятия самостоятельных решений по определенному кругу вопросов без их обязательного согласования с выше- или нижерасположенными структурами.

В итоге формируется иерархия полномочий, предполагающая их субординацию и установление рангов каждого участника управленческой структуры [3; с. 242-244].

Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне иерархии, определяются рядом факторов. Прежде всего, это — сложность,

важность и многообразие решаемых задач. Чем их больше, тем значительнее должны быть полномочия соответствующего уровня. В обратном направлении на масштаб полномочий действует глубина разделения труда и ритмичность производственных процессов, потому как первая упрощает отдельные операции, а вторая приводит к большей стандартизации работы в целом, снижению ее сложности, а, следовательно, потребности в значительных полномочиях для принятия решений.

Наличие полномочий определяется необходимостью квалифицированного и ответственного решения проблем, конкретными условиями работы и целью управления. Однако это не означает, что все полномочия должны реализовываться в практической деятельности. Многие проблемы могут решаться неформальным образом и не требуют «включения» полномочий. К этому и должен стремиться менеджер – максимум опоры на авторитет, неформальное лидерство, доверие и профессионализм персонала, минимум – на властные действия, формальный организационный статус, полномочия.

Не требуется больших полномочий и при развитой системе коммуникаций, в условиях которой легко связаться с высшим руководством и получить от него нужные указания.

Во многом размер полномочий предопределяется личными особенностями руководителей и исполнителей. Чем выше квалификация, опыт, образование, тем полномочий может быть предоставлено больше. Размер полномочий определяется возможностью эффективного использования производственного и управленческого потенциала; работы с максимальной отдачей; минимизации общих расходов.

Полномочия зависят от морально-психологического климата в организации. Если он благоприятен, исполнителям может быть предоставлена значительная самостоятельность, которой они не будут злоупотреблять, и наоборот, неблагополучные коллективы должны быть под строгим контролем руководства.

В количественном отношении масштабы полномочий характеризуются двумя моментами: величиной ресурсов, которыми данный уровень управления может распоряжаться самостоятельно, без согласования с вышестоящим, и количеством лиц, которые юридически или фактически должны выполнять принятые решения.

При распределении управленческих полномочий в организации учитывается ряд важных обстоятельств, о которых необходимо упомянуть.

Во-первых, полномочия должны быть достаточными для достижения стоящих целей, которые являются, таким образом, по отношению к полномочиям первичными, определяющими их необходимый объем.

Во-вторых, полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать. Это обеспечивает их взаимодополнение и сбалансированность системы управления, а, следовательно, ее эффективность. Если бы полномочия перекрывались, или, наоборот, не охватывали все необходимые проблемы, нужного эффекта достигнуть бы не удалось.

В-третьих, каждый сотрудник должен точно знать, от кого он получает полномочия, кому их передает, перед кем отвечает, и кто должен отвечать перед ним.

В-четвертых, за исключения особо оговоренных случаев разделения полномочий они полностью передаются исполнителю только одним руководителем.

В-пятых, исполнители обязаны все проблемы, не выходящие за рамки их полномочий, решать самостоятельно, не переадресовывая руководителю, и нести полную ответственность за свою деятельность и ее результаты [19].

Каждое подразделение или отдельная должность, входящие в состав структуры управления, обладают определенными функциями. Лица, осуществляющие их, становятся персонифицированными носителями необходимых для этого управленческих полномочий, то есть совокупности официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения,

отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

Полномочия предоставляют ограниченное право использовать ресурсы организации или подразделения и определяют, что лицо, занимающее ту или иную должность, может делать. Их пределы определяются политикой организации, процедурами, правилами, должностными инструкциями, устными указаниями и в общем случае сужаются сверху вниз.

Таким образом, в современных условиях единолично руководить организацией и решать все появляющиеся проблемы очень сложно и неэффективно. Поэтому происходит расщепление и рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между субъектами управления и наделения их соответствующими полномочиями. Распределение управленческих полномочий в организации может осуществляться на основе двух подходов. Один основывается на единоначалии и разделении полномочий, в соответствии с чем они принимаются из рук только непосредственного руководителя, перед которым осуществляется вся полнота ответственности. Иной подход— система множественного подчинения и поглощения полномочий. Ее суть состоит в том, что вышестоящий руководитель, передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой.

2.2 ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ

Полномочия в структуре управления распределяются не всегда равномерно и могут быть по тем или иным причинам сосредоточены преимущественно на верхних, или на нижних ее «этажах». Тогда в первом случае имеет место централизация управленческих полномочий, а во втором их децентрализация.

В то же время, не все полномочия могут быть централизованы или децентрализованы. Полной централизации препятствует то, что люди

располагают ограниченным временем, знаниями, опытом, квалификацией, могут одновременно решать лишь определенное число проблем и усваивать конечный объем информации. При полной же децентрализации организация может потерять управляемость и попасть в состояние хаоса. Поэтому централизация в одном отношении требует одновременно обратного подхода в другом.

Излишнее сосредоточение решения тех или иных проблем в вышестоящей управленческой структуре приведет к тому, что большинство из них неизбежно будет приниматься на ее нижних этажах. Это не прибавит им качества, зато снизит оперативность и усилит бюрократизацию управления.

Централизация и децентрализация управления могут развиваться как вширь, так и вглубь. В первом случае речь идет об увеличении числа подконтрольных данному субъекту проблем; во втором — об их более обстоятельной и детализированной проработке, которая в противном случае могла бы осуществляться на нижних этажах управленческой иерархии [20].

Степень централизации управленческих полномочий определяется следующими обстоятельствами. Прежде всего, необходимостью распределения дефицитных ресурсов и последствиями принятия общеорганизационных решений. Чем они «дороже», тем на более высоком уровне данные вопросы должны рассматриваться.

Далее, задачей обеспечения единообразия в проводимой политике, что при значительной децентрализации весьма затруднительно.

Еще одним фактором, определяющим степень централизации, являются размеры организации. Чем крупнее фирма, тем сложнее координировать деятельность внутри нее, и здесь возникает преимущество, горизонтальных связей. Поэтому в крупных фирмах необходима максимальная децентрализация полномочий и разбиение организации на ряд крупных блоков, руководство которых должно быть максимально приближено к уровню, на котором принимаются решения.

К другим факторам такого рода можно отнести: срочность, исторические традиции организации характер и мировоззрение высших руководителей; наличие необходимых кадров; специфику деятельности, которая сама по себе может ограничивать возможности централизации или децентрализации полномочий; динамику бизнеса; особенности государственного регулирования, отношения с профсоюзами [15; с. 452].

Степень централизации управления характеризуется долей решений, принимаемых на высших ступенях иерархии, уровнем принятия важных решений; их автономностью (процентом решений, не согласуемых с руководством); частотой привлечения подчиненных к участию в управленческой деятельности.

Достоинства централизации полномочий состоят: в облегчении концентрации усилий персонала на ключевых направлениях деятельности организации; в устранении неоправданного дублирования управленческих функций, экономящем затраты (например, вместо бухгалтерии в каждом подразделении в фирме создается единая бухгалтерия с меньшим штатом сотрудников); в сосредоточении процесса принятия решений в руках тех, кто лучше знает общую ситуацию, имеет больший кругозор, знания, опыт; в улучшении контроля и координации в масштабах организации; в более справедливом распределении ресурсов в соответствии с интересами фирмы; в максимальном использовании опыта и знаний управленческого персонала.

Однако централизация имеет свою оборотную сторону: затрачивается много времени на передачу информации, в процессе чего значительная часть ее теряется или искажается; важнейшие решения принимаются высшими руководителями, оторванными от жизни и плохо представляющими себе конкретную ситуацию. В то же время исполнители, которым она хорошо знакома, не могут на нее влиять, устранены от выработки и принятия решений, и последние им навязываются в принудительном порядке. В результате решения оказываются недостаточно качественными и

неэффективно реализуются на практике из-за отсутствия заинтересованности.

Если полномочия концентрируются на верхних ступенях системы управления, то управление становится высокоцентрализованным. Современное управление стремится к максимально возможной децентрализации управления, которая устанавливается тогда, когда полномочия распределяются в системе управления в соответствии с необходимостью достижения гибкости, оперативности, креативности, профессиональной ответственности, демократичности.

Значительное усложнение производственных и информационных связей, увеличение числа субъектов, входящих в организацию, степени их самостоятельности, территориальной разбросанности, быстрое изменение конъюнктуры, рост в геометрической прогрессии числа принимаемых решений сегодня обусловили тенденцию к децентрализации управления. Необходимость децентрализации обусловлена ограниченностью познавательных способностей людей.

Децентрализация позволяет: быстро разрабатывать и принимать самостоятельные инициативные решения, в том числе при участии непосредственных исполнителей; более определенно отражать в этих решениях объективную ситуацию; отказаться от детальных инструкций из центра, снизив этим самым его перегрузку второстепенными проблемами, сократив информационные потоки и упростив в целом управление; ориентировать исполнителей на конкретные результаты, а не на показатели; осуществлять обучение персонала.

В современных децентрализованных организациях высшим руководством принимаются решения о миссии, целях, утверждении долгосрочных планов, распределении ресурсов по подразделениям, оценке их деятельности, совершенствовании системы управления. Оно также осуществляет внешние связи, общий контроль за подразделениями, способствует созданию благоприятного климата, разрешению конфликтов.

Все стратегические решения высшее руководство предварительно согласует с низовыми менеджерами, предоставляет им свободу тактических действий.

В то же время есть организации, которые не поддаются децентрализации — отсюда зачастую возникает ложная децентрализация, связанная лишь с формой, но не с сутью процессов.

Поскольку децентрализация не может происходить бесконечно без разрушения самой организации, в какой-то момент она сменяется обратным процессом — централизацией. Этому во многом способствует автоматизация и компьютеризация управленческих процессов. Таким образом, возникают своего рода «маятниковые колебания», придающие системе управления дополнительную гибкость и устойчивость [7; с.241].

Другим способом обуздания излишней самостоятельности подразделений является так называемая выборочная централизация, предполагающая, что наряду с предоставлением им большой свободы действий их руководители попадают в жесткое персональное подчинение к первому лицу организации, становясь его заместителями, следовательно, бывают вынуждены в этом качестве безоговорочно подчиняться указаниям центральной власти [3; с. 244-251].

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией — это проблема выбора оптимальной конструкции организации. Поэтому децентрализация не может рассматриваться вне связи с централизацией. Так, например, передача полномочий в ходе централизации вверх по уровням управления одновременно означает и необходимость, в силу определенной ограниченности физиологических возможностей человека, проведения децентрализации в управлении уровнем, получившим больше прав.

Итак, организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными. Децентрализованные организации — это такие организации, в которых полномочия распределены по

нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности. Оба подхода имеют свои достоинства и недостатки. Централизация и децентрализация не являются полностью противоположными подходами. Первая применяется предприятиями для внедрения принципа единоначалия и структуризации управления, вторая – для повышения гибкости взаимодействия с рынком. Возможен вариант, когда эти идеи внедряются на фирме одновременно.

2.3 ПРОБЛЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В современной практике управления большое значение также имеет проблема делегирования полномочий. В общем смысле под делегированием понимается передача подчинённому прав, обязанностей и ответственности из сферы действий руководителя. Если какому-либо работнику менеджер делегирует выполнение определенных задач, он должен предоставить ему и необходимые для этого ресурсы, поэтому вместе с задачами руководитель вынужден делегировать и соответствующий объем полномочий.

Делегирование предполагает передачу задач и полномочий от высших уровней руководства к низшим. На практике процесс делегирования всегда сложный и двусторонний: он предполагает как передачу, так и принятие полномочий, что требует учитывать не только волю и желание менеджера, но и возможности и согласие подчиненного, поскольку если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то делегирования не происходит. В процессе делегирования задач и полномочий в реальных ситуациях довольно часто возникают сложности, связанные с риском, неумением и нежеланием менеджера передавать, а подчиненных принимать полномочия. Причины этого различны (опасение за свое положение, недоверие подчиненным, боязнь риска, неуверенность в себе, отсутствие мотивации и т. д.), и связаны они с особенностями индивидуальной психологии. Но очень часто проблема кроется и в несоответствии задач и полномочий [8; с.146].

Умение грамотно и правильно делегировать свои полномочия – это основное качество любого успешного менеджера, но существует ряд проблем делегирования полномочий.

1. Сотрудники не всегда хотят приступать к чужой работе. Проблема зачастую кроется в неправильно организованной структуре компании.

2. Проблема делегирования полномочий иногда заключается в нежелании работать, незаинтересованности в своем деле.

3. Ясное представление вознаграждения. Каждый сотрудник должен представлять и знать, что ему будет, в случае успешно проделанной работы.

4. Свобода действий. Достичь хороших отношений с работником можно, грамотно и умело делегируя их полномочия, в том случае, если ваши сотрудники имеют определенную свободу.

5. Нет работника, которому можно было бы поручить работу. Это может означать, что наблюдается нехватка кадрового состава.

6. Уверенность в результате. Отказ от делегирования полномочий, по причине неуверенности в качестве выполненной работы. Проблема делегирования полномочий зачастую связана с неуверенностью в хорошем результате, и опытный руководитель должен это понимать [2].

Чтобы добиться эффективной организации взаимодействия, менеджеру необходимо делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения поставленных задач, связанных с занимаемой им должностью, то есть должно быть полное соответствие. На практике, к сожалению, оно часто нарушается, и на работника возлагают задачи, выполнить которые он оказывается не в состоянии [18; с. 171].

Современные научные концепции делегирования разделяют его на делегирование ответственности, делегирование власти и прав.

Под делегированием ответственности подразумевается обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.

Делегируя, в случае необходимости, часть своих полномочий, менеджер не может вместе с ними передать подчиненным и часть своей ответственности, продолжая отвечать за их дела. Важно помнить, что ответственность в отличие от полномочий – полностью не делегируется.

Говоря об организационных полномочиях, необходимо рассмотреть и близкое, связанное с ним, но вместе с тем отличающееся по смыслу понятие – власть [8; с. 151]. Под делегированием власти подразумевается реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать в интересах организации или то, что человек действительно может делать. Делегируя власть на нижние управленческие ступени, менеджер расширяет свои возможности по управлению организацией, персоналом и одновременно с этим ограничивает свою власть в делегируемой области. Отсюда следует, что можно обладать полномочиями и не иметь власти и наоборот, обладая властью, не иметь при этом необходимых полномочий.

Процесс делегирования полномочий состоит в том, что предприниматель создает для своих подчиненных условия, позволяющие им самостоятельно выполнять те или иные поручения. При делегировании ответственности не уменьшается ответственность менеджера за результаты выполнения дел.

Делегирование части работы необходимо, иначе руководитель растрчивает себя по мелочам, которые изматывают и мешают эффективной деятельности, или вообще не уделяет им внимание, что тоже негативно сказывается на эффективности деятельности предприятия в целом. Хороший менеджер умеет заставить других выполнять всю работу, оставляя себе лишь основное общее руководство и общий контроль. Делегирование помогает руководителю не растрчивать свой потенциал и время на «текучку», а целиком сосредоточиться на решении вопросов стратегического значения. Не меньшую пользу грамотное делегирование приносит и самим работникам: оно способствует развитию их профессионализма, ответственности,

повышает удовлетворенность выполняемой работой, а также лояльность по отношению к руководителю и к предприятию в целом.

Руководители концентрируются вокруг трех принципиальных вопросов делегирования: «что?», «кому?», «как?». Нередко руководители затрудняются доходчиво довести до подчиненных суть предполагаемой работы, свои ожидания относительно конкретных стандартов и сроков ее выполнения, выделить ключевые параметры и формы контроля реализации порученного. Наконец, столкнувшись с неудовлетворительным выполнением, менеджеры, вместо того чтобы совместно с подчиненным сконцентрироваться на способах разрешения возникших проблем, часто демонстрируют неадекватные реакции [6; с. 463].

Одно из важнейших достоинств делегирования заключается в том, что оно, предоставляя подчиненным определенную самостоятельность в работе, дает возможность выяснить, есть ли у них задатки, необходимые для руководящей работы, и если они есть, то делегирование поможет развить их, и у руководителя появится возможность на любую управленческую должность сформировать действенный резерв [14; с. 244].

Итак, руководители персонально ответственны за эффективное использование всех имеющихся в их распоряжении ресурсов, особенно человеческих. Для успешного осуществления делегирования полномочий, менеджер должен знать все проблемы, которые могут возникнуть в процессе. Умение грамотно и правильно делегировать свои полномочия – это основное качество любого успешного менеджера, которое может вывести предприятие на новый эффективный виток развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы живем в мире изменений. Их много, и они разнообразны. Но если пытаться дать общее определение этой категории, то можно сказать, что изменения – это возникновение иного, переход из одного состояния в другое. Управление в большей своей части является управлением изменениями.

Сегодня всё более активно проявляются социальные и экономические процессы, которые формируют новых людей, профессионально занимающихся управленческой деятельностью.

Эффективность управления в современных условиях начинается с умения осознавать свои личные цели, понимать и адекватно оценивать себя и других людей, правильно распределять и использовать своё время, своевременно и оптимально принимать решения, обладать способностью к инновациям, уметь обучать и развивать подчинённых, активно действовать, но при этом не забывать о здоровье.

Управленческие полномочия – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера. Полномочия определяют границы действий лиц, являющихся их носителями, возможности использования ими ресурсов организации. Рамки полномочий могут быть закреплены уставом, положениями должностных инструкций, устными указаниями. Полномочия являются ограниченным правом должностного лица на использование ресурсов и командование людьми.

Существует несколько видов управленческих полномочий, которые имеют свои особенности: распорядительные, рекомендательные, представительские и согласительные.

В одном человеке – руководителе – должно сочетаться огромное количество качеств и ролей. Чаще всего руководитель – это и бизнесмен, и менеджер, руководит предприятием, выполняет все основные функции управления и принимает необходимые решения. Время, знания и опыт любого менеджера ограничены, и единоличное руководство становится

невозможным или крайне неэффективным. Наступает момент в деятельности любого руководителя, когда он осознаёт, что не может выполнять все функции сам. Появляется необходимость в делегировании полномочий.

Делегирование является средством, с помощью которого руководитель распределяет среди сотрудников ряд задач, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Для осуществления качественного выполнения делегирования необходимо соблюдать ряд отдельных принципов: принцип делегирования на основе ожидаемых результатов, принцип функциональной дефиниции, скалярный принцип, принцип уровня полномочий, принцип единоначалия, принцип безусловной ответственности, принцип соответствия полномочий и ответственности.

В современных условиях единолично руководить организацией и решать все появляющиеся проблемы очень сложно и неэффективно. Поэтому происходит расщепление и рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между субъектами управления и наделения их соответствующими полномочиями. Распределение управленческих полномочий в организации может осуществляться на основе двух подходов. Один основывается на единоначалии и разделении полномочий, в соответствии с чем они принимаются из рук только непосредственного руководителя, перед которым осуществляется вся полнота ответственности. Иной подход — система множественного подчинения и поглощения полномочий. Ее суть состоит в том, что вышестоящий руководитель, передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными. Децентрализованные организации — это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие

полномочия в конкретных областях деятельности. Оба подхода имеют свои достоинства и недостатки. Централизация и децентрализация не являются полностью противоположными подходами. Первая применяется предприятиями для внедрения принципа единоначалия и структуризации управления, вторая – для повышения гибкости взаимодействия с рынком. Возможен вариант, когда эти идеи внедряются на фирме одновременно.

Руководители персонально ответственны за эффективное использование всех имеющихся в их распоряжении ресурсов, особенно человеческих. Для успешного осуществления делегирования полномочий, менеджер должен знать все проблемы, которые могут возникнуть в процессе. Умение грамотно и правильно делегировать свои полномочия – это основное качество любого успешного менеджера, которое может вывести предприятие на новый эффективный виток развития.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бизнес портал «Ваш бизнес» /Делегирование, ответственность и полномочия. 2009. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://v-b.com.ua/articles/view/460/2009/12/21>
2. Бизнес-статьи. 6 проблем делегирования полномочий. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://bbcont.ru/business/6-problem-delegirovaniya-polnomochii.html>
3. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби. Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
4. Википедия. Свободная энциклопедия. 2016./ Делегирование полномочий. [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Делегирование_полномочий
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
6. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ./Р.Л. Дафт. -6-е изд. -СПб.: Питер, 2007. -864 с.
7. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2008. - 440 с. - («Высшее образование»).
8. Зайцева Т. В. Управление персоналом: учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «Форум»; ИНФРА-М, 2006. – 336 с.
9. Лебедева Л.А. Корпоративная культура как элемент стратегического потенциала бизнес-системы. Москва, 2015. С.84-89. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23238465>
10. Лукьянова В.В. Повышение эффективности деятельности органов власти в результате внедрения аутсорсинга. Самара, 2015. С.225-235. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23273758>

11. Маркетинг. Совершенствование структуры и организации маркетинга гостиничного бизнеса. 2016. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.mainmarketing.ru/mcobs-722-1.html>
12. Менеджмент фирмы. 2016. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/anri-fayol.html>
13. Подборнова Е.С., Колпашникова А.А. Экономическая теория организации. Самара, 2015. С. 169-173. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23273750>
14. Резник С.Д. Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 622 с.
15. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: ООО «Издательство «Добрая Книга», 2006г. - 536с.
16. Томилов В.В. Менеджмент. – М.: Юрайт-Издат, 2003 г. , 591 с.
17. Тюкавкин Н.М. Экономический феномен Китая. / Вестн. Самар. Гос. Экон. ун-та. 2007. № 3 (29). С. 138–142.
18. Шапиро А.Я., Шапиро С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности. – М.: Альфа–Пресс, 2006. – 256.
19. Энциклопедия менеджмента. Схемы распределения управленческих полномочий. 2016. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/category/upravlencheskie-polnomochiya>
20. Энциклопедия менеджмента. Централизация и децентрализация управленческих полномочий. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/upravlencheskie-polnomochiya/centralizaciya-i-decentralizaciya-upravlencheskix-polnomochij.html>