



Бородина Ольга Александровна  
Старший преподаватель Департамента менеджмента

[borodina2@yandex.ru](mailto:borodina2@yandex.ru)

# Дисциплина: Менеджмент

Вид учебной работы по дисциплине	Всего в з.е и часах	Семестр 1 и 2 / семестр 1 (в часах)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>4/144</b>	<b>144</b>
<i>Аудиторные занятия</i>	<i>50/14</i>	<i>50/14</i>
<i>Лекции</i>	<i>16/2</i>	<i>16/2</i>
<i>Практические и семинарские занятия, в т.ч.</i>	<i>34/12</i>	<i>34/12</i>
<i>занятия в интерактивной форме</i>	<i>12/6</i>	<i>12/6</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>94/130</b>	<b>94/130</b>
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

## Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины «Менеджмент»

### \* Рекомендуемые источники

#### \* а) основные:

- \* 1. Виханский О.С. Менеджмент : Учебник для ср. спец. учеб. заведений. – 2, перераб. и доп. – Москва ; Москва : Издательство "Магистр" : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015. – 288 с.
- \* 2. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение : Учебник. – Москва ; Москва : Издательство "Магистр" : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013. - 464 с.
- \* 3. Семенов, А.К. Теория менеджмента.- Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2015. – 492с.

## б) дополнительные:

- \* 4. Балашов А.П. Теория менеджмента : учебное пособие / Балашов А.П. .— М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014 .— 352с. / <http://library.fa.ru>
- \* 5. Веснин, В.Р. Стратегическое управление : Учебник / В.Р. Веснин .— М. : Проспект, 2014 .— 328 с.
- \* 6. Грибов, Владимир Дмитриевич. Теория менеджмента : Учебное пособие .— 1 .— Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016 .— 320 с.
- \* 7. Дафт Р. Менеджмент : Учебник / Р.Дафт ; под науч. ред. С. К. Мордовина – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2014. – 656 с. : ил.
- \* 8. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений : Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 168 с.
- \* 9. Практический менеджмент : Учебное пособие / Коротков Э.М. [и др.] ; Под общ ред. Короткова Э.М. .— М. : Инфра-М, 2015 .— 330с

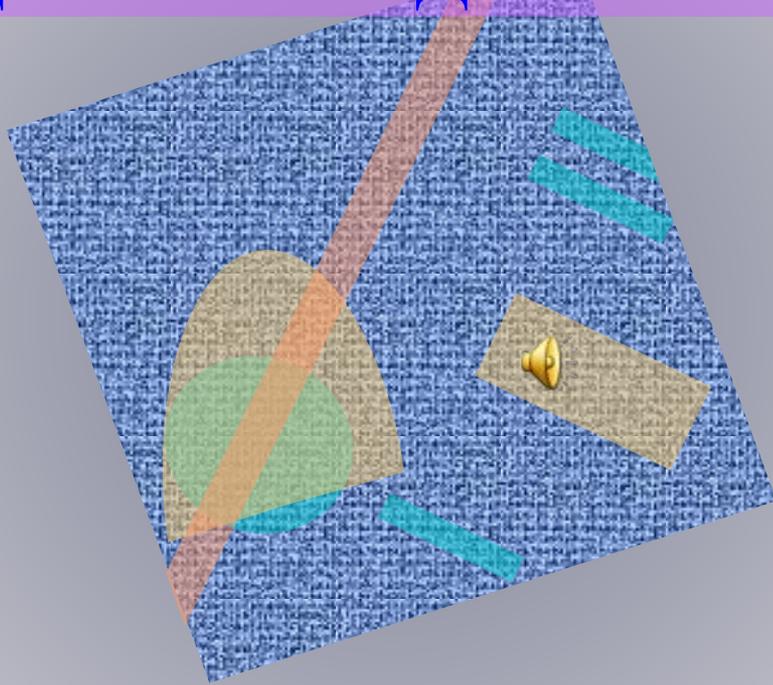
## Периодические издания:

- \* 1. Бюллетень Министерства труда и социального развития
- \* 2. Вопросы экономики
- \* 3. Заработная плата
- \* 4. Кадровик
- \* 5. Кадровый менеджмент
- \* 6. Кадры предприятия
- \* 7. Консультант директора
- \* 8. Международная жизнь
- \* 9. Менеджмент в России и за рубежом
- \* 10. Менеджмент качества
- \* 11. Проблемы теории и практики управления
- \* 17. Проблемы управления
- \* 18. Management Today
- \* 19. People Management
- \* 20. Справочник по управлению персоналом

# Перечень информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины «Менеджмент»

- \* 1. Федеральная служба государственной статистики:  
<http://www.gsk.ru>.
- \* 2. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы, в том числе: [www.socioego.ru](http://www.socioego.ru) [www.distance.ru](http://www.distance.ru).
- \* 3. Информационно-правовая система «Гарант»  
<http://www.garant.ru>.
- \* 4. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»  
<http://www.consultant.ru>.
- \* 5. Российский союз промышленников и предпринимателей [www.rspn.ru](http://www.rspn.ru)
- \* 6. Российская ассоциация развития малого и среднего бизнеса  
[www.rasme.ru](http://www.rasme.ru)
- \* 7. Ассоциация менеджеров России [www.amr.ru](http://www.amr.ru)
- \* 8. Официальные сайты российских и зарубежных организаций.
- \*

# Лекция **1**. Понятие, сущность и задачи менеджмента



# План

- 1. Сущность и содержание понятия «Менеджмент»;
- 2. Эволюция менеджмента: этапы и классические научные школы
- 3. Цели и задачи современного менеджмента

# 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ "МЕНЕДЖМЕНТ"



# МЕНЕДЖМЕНТ и УПРАВЛЕНИЕ

С развитием рыночной экономики термины “менеджмент” и “менеджер”, быстро и прочно вошли в нашу жизнь и в наш словарный обиход, заменив такие термины, как “управление”, “управленческая деятельность”, “руководитель”.



# МЕНЕДЖМЕНТ и УПРАВЛЕНИЕ

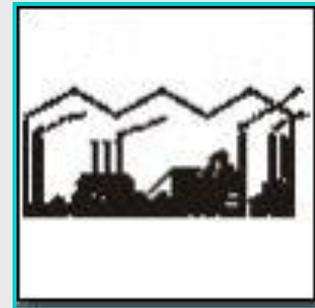
Однако термины “менеджмент”  
и “управление”

нельзя рассматривать как  
СИНОНИМЫ.



# Понятие «управление»

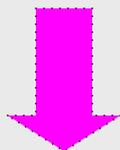
**Управление** - это воздействие управляющей системы (**субъекта управления**) на управляемую систему (**объект управления**) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние.



# Понятие «управление»

Субъект управления

МЕНЕДЖЕР



ПРЕДПРИЯТИЕ

Объект управления



# МЕНЕДЖМЕНТ $\neq$ УПРАВЛЕНИЕ

Термин «управление» применяется к разным видам деятельности (управление самолётом, государством, оркестром).



# МЕНЕДЖМЕНТ ≠ УПРАВЛЕНИЕ

Управление в социально-экономических системах в настоящее время зачастую называют английским словом "менеджмент" (*management* - руководство, управление).



# Понятие «менеджмент»

Термин «менеджмент» относится к управлению социально-экономическими процессами предприятий по производству товаров и услуг. Менеджмент применим к предприятиям разных сфер производства, деятельность которых направлена на получение прибыли.



# Понятие «Менеджмент»

Менеджмент – искусство обеспечения выполнения работы другими людьми (Мари Фоллет).



# Понятие «Менеджмент»

**Менеджмент** представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей предприятия путем рационального использования имеющихся ресурсов.



# Содержание менеджмента

Содержание менеджмента можно рассматривать как:

- науку управления;
- искусство управления;
- вид деятельности;
- аппарат управления деятельностью организации.

# Менеджмент как наука

В XX веке менеджмент выделился в самостоятельную **область знаний, науку**, имеющую свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению.

Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за долгую историю человечества.



# Менеджмент как искусство

В общем смысле искусство – это умение, мастерство, знание дела.

**Искусство менеджмента** – умение, способность руководителя творчески использовать на практике приобретенные знания и накопленный опыт.



# Менеджмент как практическая деятельность

Менеджмент является особым **видом профессиональной деятельности**, направленной на достижение организацией, ограниченной в ресурсах, оптимальных результатов хозяйственной деятельности, основываясь на принципах и реализуя функции, методы и формы управления.

# Менеджмент как практическая деятельность

**Менеджмент как практическая  
деятельность** состоит из двух  
взаимосвязанных частей:

- управления деятельностью предприятия в целом,
- управления персоналом.

# Менеджмент как практическая деятельность

**Управление предприятием в целом** включает три направления:

- постановка целей предприятия;
- определение методов, средств и способов реализации целей;
- контроль и координацию деятельности в процессе реализации поставленных целей и задач.

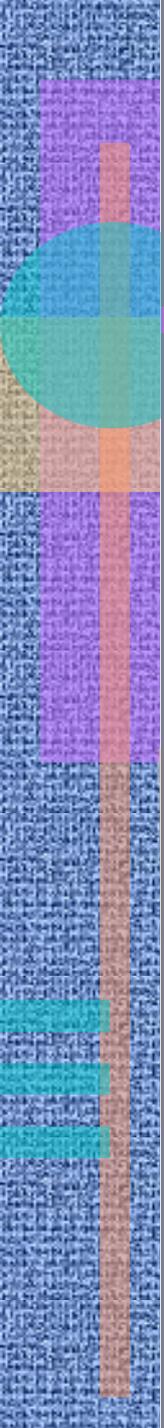
# Менеджмент как практическая деятельность

**Управление персоналом** в большей степени связано с установлением отношений между людьми в процессе работы, налаживанием коммуникационных связей.

В то же время, в процессе управления персоналом значительное место занимают формальные аспекты: распределение задач, ответственности, полномочий, а также контроль и мотивация.

# Менеджмент как аппарат управления

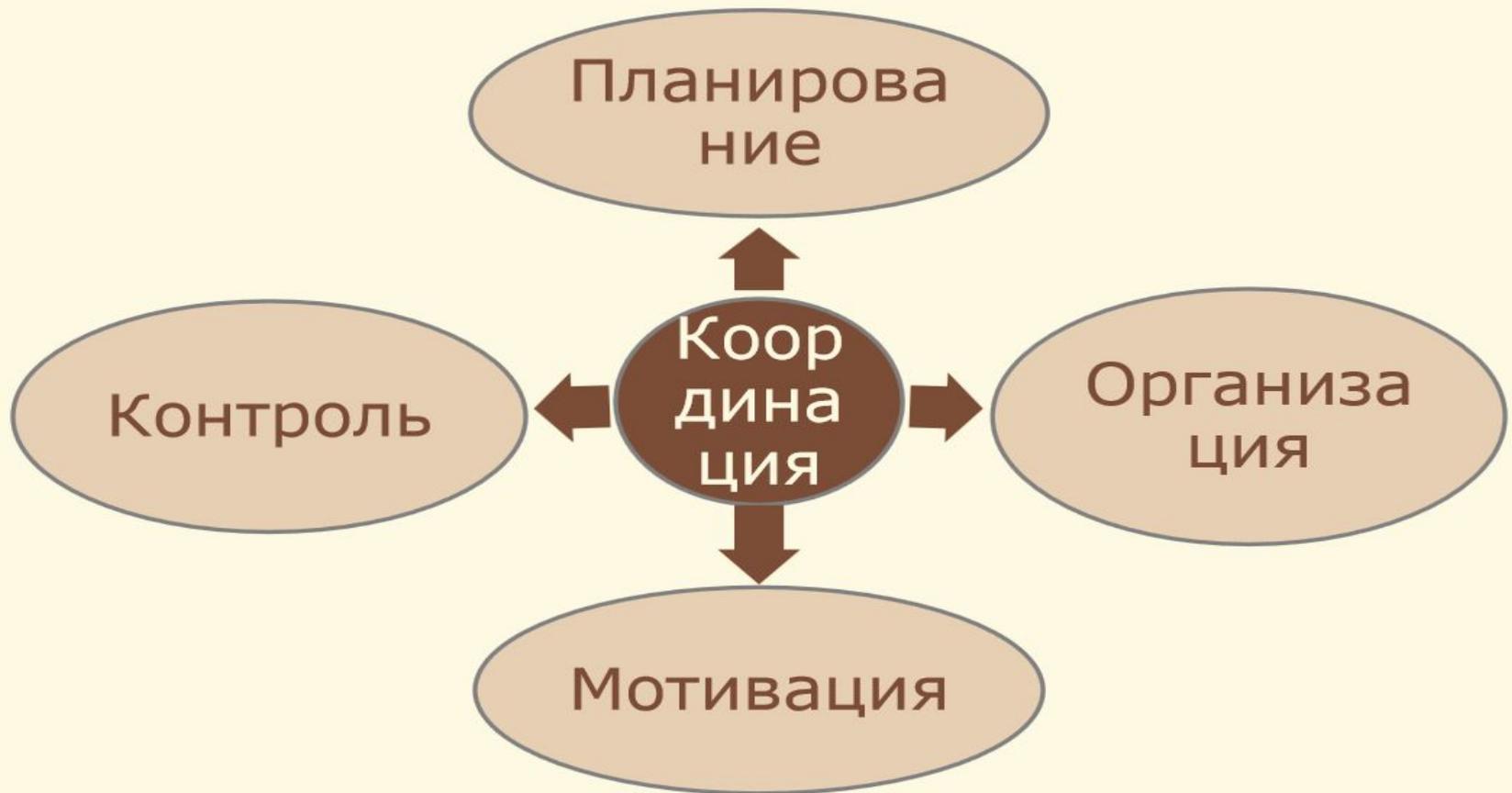
- **Менеджмент как аппарат управления** представляет собой руководство предприятием («высший менеджмент», «верхушка менеджмента»).
- Менеджмент - специфический орган современных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него предприятие, организация как целостное образование не могут существовать и работать эффективно.

- 
- Менеджмент предполагает управление именно рыночной организацией, которая нацелена на получение прибыли.
  - Отличительными особенностями менеджмента являются:
    - Ориентация фирмы на удовлетворение потребностей рынка;
    - Ориентация на постоянное повышение эффективности производства;
    - Децентрализация и свобода в принятии решений;
    - Разработка стратегических целей и программ и их постоянная корректировка в зависимости от состояния рынка.

## Пять основных функций управления:

- Планирование (цели, стратегия, планы, программы);
- Организация (организационная структура, порядок взаимодействия, распределение задач);
- Мотивация (управление персоналом, стимулы к работе);
- Контроль (управленческий и финансовый учет, отчетность, анализ выполнения планов);
- Координация (управленческое действие, пронизывающее и связывающее все остальные)

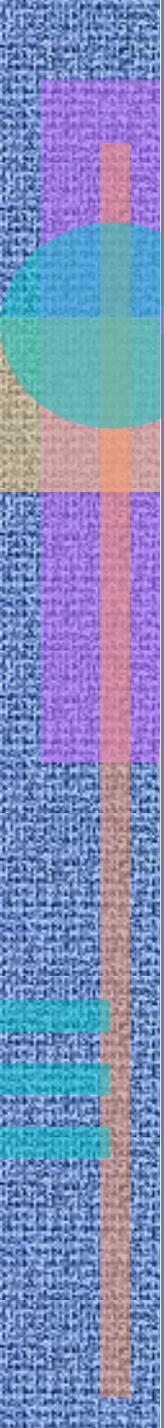
# Взаимосвязь функций управления



# Менеджер

Человек, в задачу которого входит организация конкретной работы в рамках определенного числа сотрудников, является менеджером.





- **2. Эволюция менеджмента: этапы и классические научные школы**

# Почему наука менеджмента сформировалась именно в Америке?

- Демократичность страны
- Отсутствие государственного вмешательства
- Высокий престиж образования
- Потребности бизнеса (причина – возникновение монополий)

## Эволюция менеджмента в **20** веке

- Доминирующие факторы первой половины 20 века:
- Отделение управления от собственности;
- Рост крупных организаций;
- Развитие наук о человеке;
- Развитие точных наук;
- Утверждение рыночных отношений

# Ориентация научных школ управления первой половины **20** века:

- Закономерности и принципы управления;
- Разделение труда, функций и ответственности;
- Человеческие отношения, мотивы и стимулы;
- Социальные системы.

# Доминирующие факторы второй половины **20** века:

- Революционные перемены в технологии;
- Сложность и наукоемкость производства;
- Глобализация производства и рынков;
- Информационные технологии;  
 Многообразиие потребительского спроса.

# «Школа научного менеджмента»

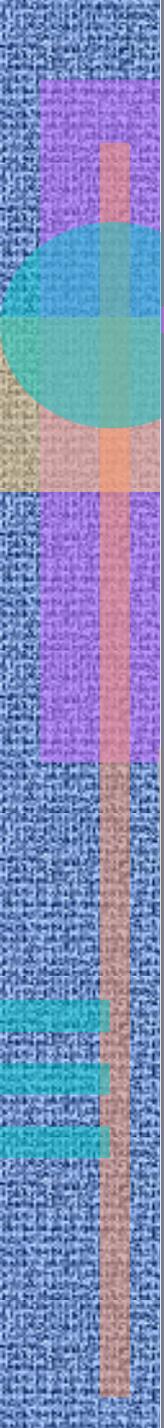
- Основатель – Ф.У. Тейлор (1856— 1915)
- Создал первую систему научного Управления.
- Основные труды Ф. Тейлора:
- "Управление фабрикой", 1903 г.
- "Принципы научного управления менеджмента", 1911 г.
- В них были сформулированы методы научной организации труда, основанные на анализе рабочего времени и рабочих движений, стандартизации приемов и орудий труда.



# «Школа научного менеджмента»

- Цель системы Тейлора – обеспечить максимальную прибыль владельцу предприятия, заставляя рабочего трудиться с максимальным напряжением сил.

- **Ф. У. Тейлор сформулировал принципы управления индивидуальным трудом рабочих:**
  - научный подход к выполнению каждого элемента работы;
  - научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
  - кооперация рабочих;
  - разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

- 
- **Тейлор утверждал**, что менеджмент - это истинная наука, базирующаяся на определенных законах, правилах и принципах. Их правильное использование позволяет решить проблему роста производительности труда. Если на научной основе отобрать людей, обучить их, применяя прогрессивные методы, активизировать их деятельность с использованием различных стимулов и соединить воедино работу и человека, тогда можно получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой. Его **основная заслуга в том**, что он:
    - разработал методологические основы нормирования труда;
    - стандартизировал рабочие операции;
    - внедрил в практику научные подходы подбора и расстановки кадров;
    - разработал методы стимулирования труда рабочих.

- Благодаря концепции научного менеджмента управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители, практики и ученые увидели, что методы и подходы, применяемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике реализации целей предприятия.
- Идеи Ф. Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать **Генри Гантта**, наиболее близкого его ученика. Гантт внес значительный вклад в разработку теории лидерства.
- **Френк Гилбрет и его супруга Лилиан Гилбрет** занимались вопросами рационализации труда рабочих и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда.
- Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес **Г. Эмерсон**. Он исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности.
- Генри Форд продолжил идеи Тейлора в области организации производства. В системе Тейлора центральное место занимал ручной труд. Форд заменил ручной труд машинами, т. е. сделал дальнейший

- ▣ **Анри Файоль** (1841-1925)- французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.



## ▣ Принципы менеджмента по А. Файолю:

- Разделение труда;
- Полномочия и ответственность ;
  - Дисциплина ;
  - Единоначалие ;
  - Единство действий ;
  - Подчиненность личных интересов ;
  - Вознаграждение персонала ;
  - Централизация ;
  - Скалярная цепь ;
  - Порядок ;
  - Справедливость ;
  - Стабильность персонала ;
  - Инициатива ;
  - Корпоративный дух.

# Школа бюрократического менеджмента

- основана в Германии М. Вебером, который был историком, изучавшим социальные проблемы. Школа предполагала анализ компании как бюрократической организации.
- Вебер предложил создать бюрократическую систему управления, которая основана не на личных субъективных оценках качества труда управленцев и его производительности, а на количественных формализованных оценках в соответствии с определенными правилами и процедурами.



Максимилиан Вебер  
(1864-1920)

- Наличие должностных обязанностей и прав, которые предписывают способы и методы выполнения работы и показатели ее оценки для каждого работника (должности), поддерживают стабильность управленческих организационных структур независимо от конкретных сотрудников, позволяет контролировать процессы управления.
- Вебер считал, что по своей эффективности, стабильности, дисциплине и надежности бюрократическая структура является лучшей, чем любая другая организационная форма. **Идеальная бюрократия, согласно Веберу, должна обладать следующими характеристиками:**

## □ **1. Разделение труда и специализация;**

- Все задания, необходимые для достижения стоящих перед организацией целей, разделяются на узкоспециализированные виды работ. Разделение труда и специализация создают условия, при которых во всех звеньях работают специалисты-эксперты, несущие полную ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

## □ **2. Четко определенная иерархия власти;**

- Каждый нижестоящий работник или подразделение организации подчиняются вышестоящему руководителю. Каждый руководитель в иерархии власти отвечает перед вышестоящим руководством не только за свои решения и действия, но и за деятельность всех подчиненных ему лиц. Власть руководителя основывается на должностных полномочиях, делегированных с верхних уровней иерархии. Это обеспечивает его властью и правом отдавать подчиненным приказание, которым они обязаны следовать. Таким образом, создается цепь команд. Однако власть руководителя ограничивается исключительно областью формальной деятельности организации.

## □ **3. Высокая формализация;**

- Деятельность организации регулируется «последовательной системой абстрактных правил» и состоит «в применении этих правил к частным случаям». Четкие правила и инструкции должны определять ответственность каждого члена организации и формы участия в выполнении общей цели. Это обеспечивает единообразие и координацию поведения членов организации независимо от их индивидуальных особенностей и характера деятельности.

## □ **4. Внеличностный характер;**

- Каждое официальное лицо в организации выполняет свою работу беспристрастно и формально, постоянно сохраняя дистанцию с другими членами организации и ее клиентами. Функционирование идеальной бюрократической организации в соответствии с этим принципом исключает интерференцию личных интересов, симпатий и эмоций.

## □ 5. Кадровые решения, основанные на достоинствах;

- Наем на работу в организацию должен основываться на технической квалификации будущего работника, его опыте и деловых качествах.

## □ 6. Планирование карьеры;

- Наем в организацию — это начало карьеры на всю жизнь. В организации должна существовать система продвижения по службе в соответствии со старшинством и достижениями. Члены организации должны быть ограждены от произвольного увольнения. Такая кадровая политика призвана развивать корпоративный дух и воспитывать у работников лояльность к своей организации.

## □ 7. Четкое разделение организационной и личной жизни членов организации;

- Для того чтобы личные дела, потребности и интересы не вступали в противоречие с рациональным, безличным поведением сотрудников в организации, эти две сферы должны быть полностью отделены друг от друга.

## □ 8. Дисциплина

- Дисциплина, по Веберу, означает некоторое ограничение «степеней свободы» организационного поведения с помощью системы правил и инструкций и иерархии контроля.

- Вместе с тем концепция М. Вебера имеет существенный недостаток, поскольку он рассматривает организацию как некую безличную, механическую машину, полностью свободную от личностных дел, интересов и проблем членов организации, находящуюся во власти высшего руководителя и действующую согласно его предписаниям.
- Однако, несмотря на это, концепция М. Вебера сыграла важную роль в рационализации управления, получила широкое признание и продолжает оказывать значительное влияние на развитие теории и практики современной организации и управления.



М. Вебер

# 3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



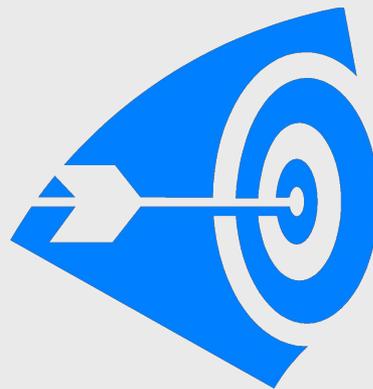
# Современный менеджмент

*Для современного менеджмента характерны:*

- постоянное стремление к повышению эффективности деятельности организации;
- изменение целей в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;
- ориентация на достижение намеченных результатов;
- использование новейших информационных технологий;
- использование нововведений в работе подразделений и организации в целом;
- участие всех работников организации в управлении.

## Понятие «цели»

- **Цели** - это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится достичь предприятие или его подразделения.



# Цель менеджмента

- Основной **целью менеджмента** является достижение конечных состояний, намеченных результатов посредством прогнозирования, планирования и реализации планов предприятия.
- Цели менеджмента осуществляются в ходе решения задач.

# Задачи менеджмента

- **Задача** в менеджменте рассматривается как предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.
- С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности.

# Ключевые задачи

В процессе функционирования предприятия менеджментом решаются следующие *ключевые задачи*:

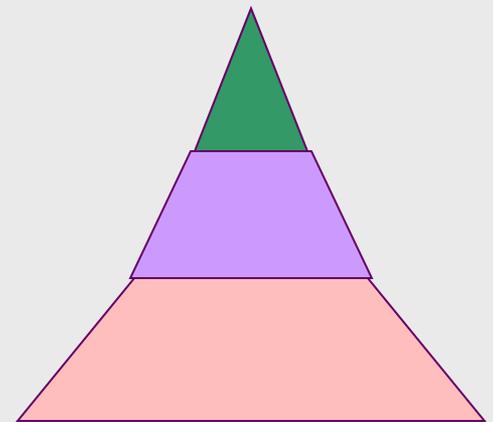
- **установление целей функционирования;**
- **определение приоритетных задач, их очередности и последовательности решения;**
- **разработка стратегии достижения целей;**
- **обеспечение необходимыми ресурсами;**
- **эффективное управление людьми и предприятием в целом.**

# 3. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

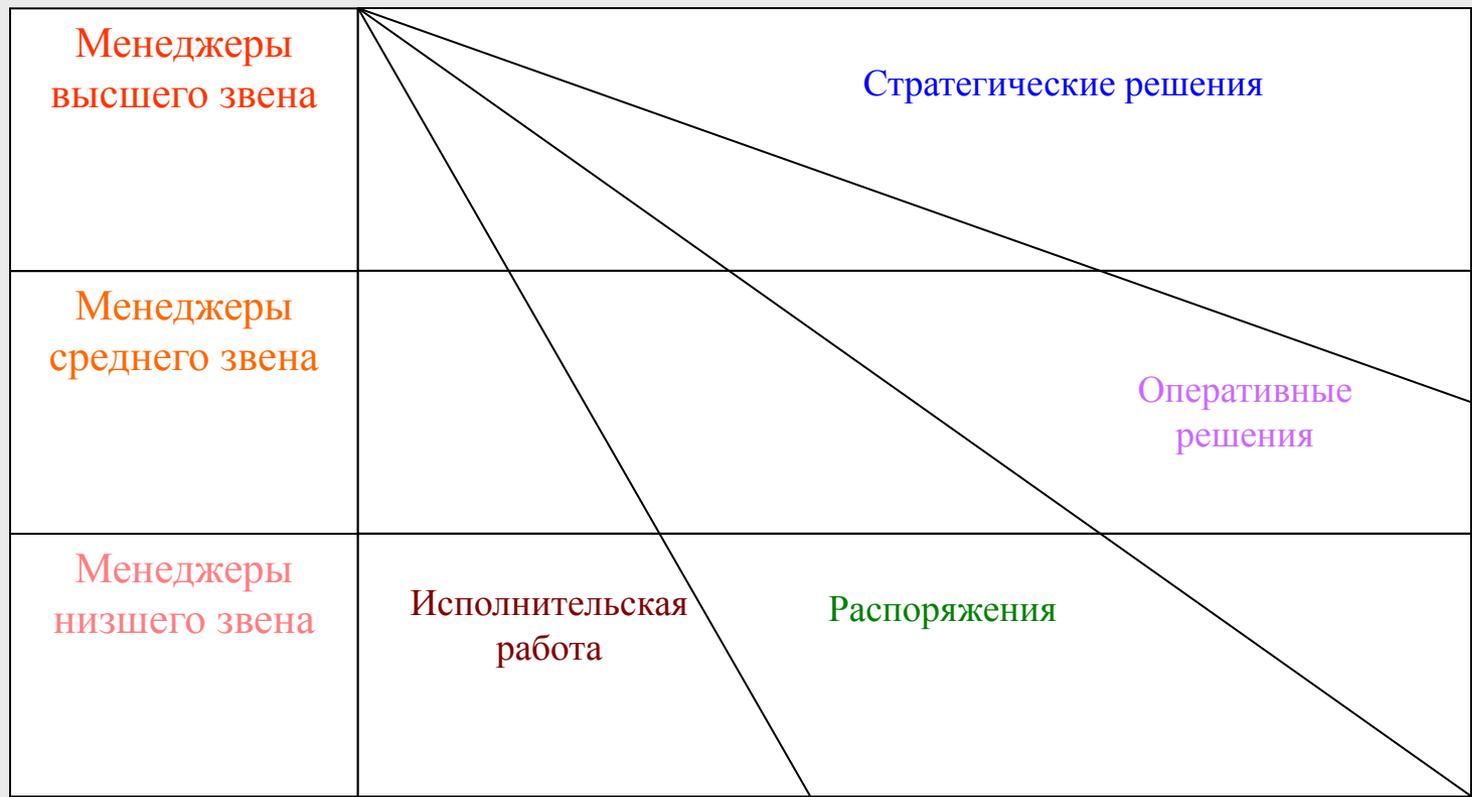


# Иерархические уровни

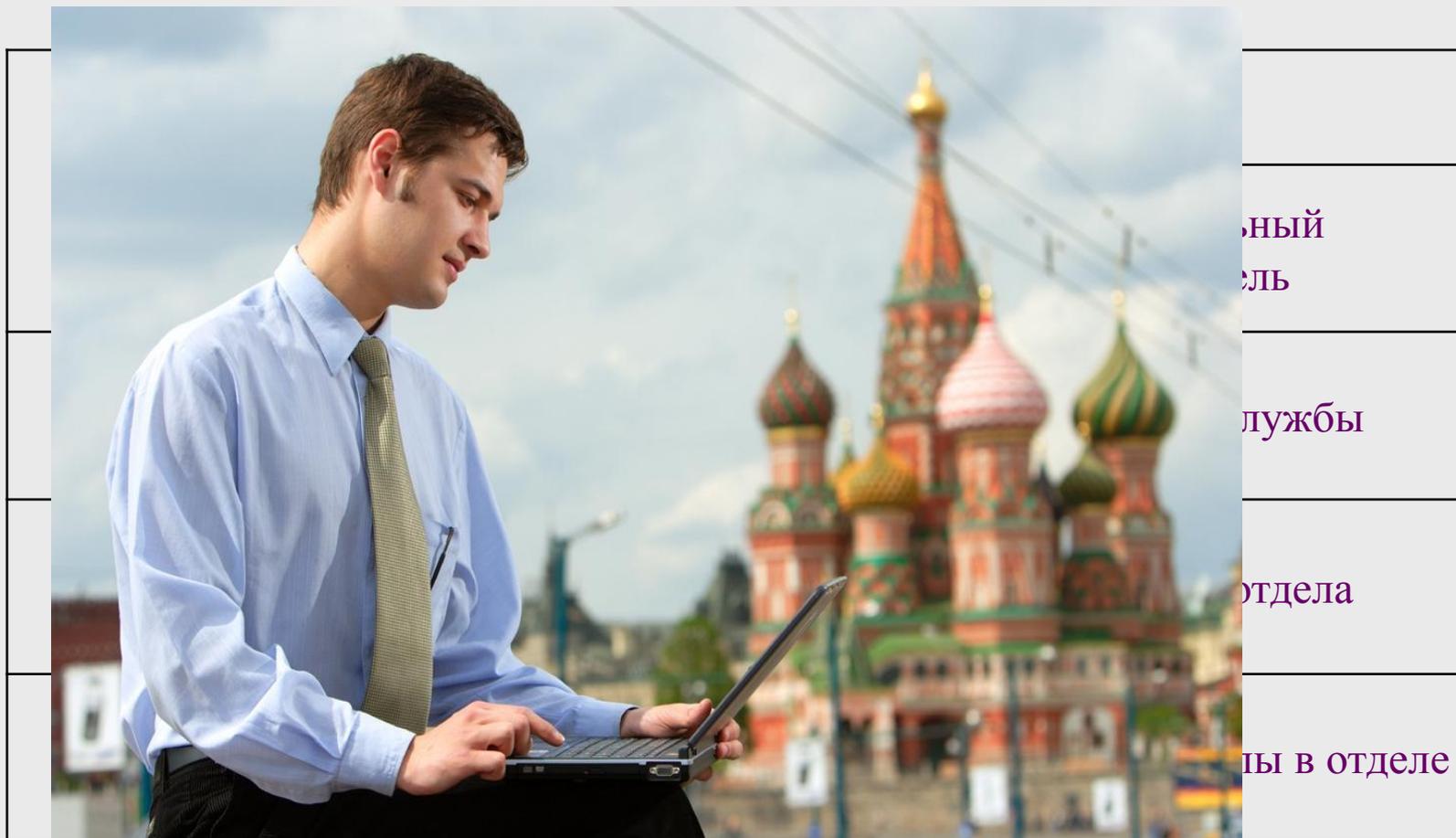
- **Вертикальное разделение труда** в менеджменте предполагает выделение **трех** иерархических уровней управления, которые определяют содержание труда менеджера.

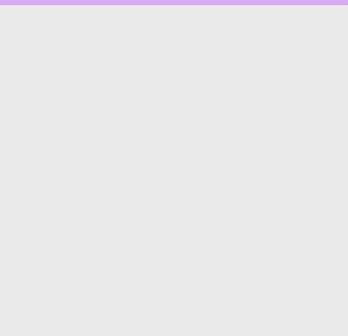
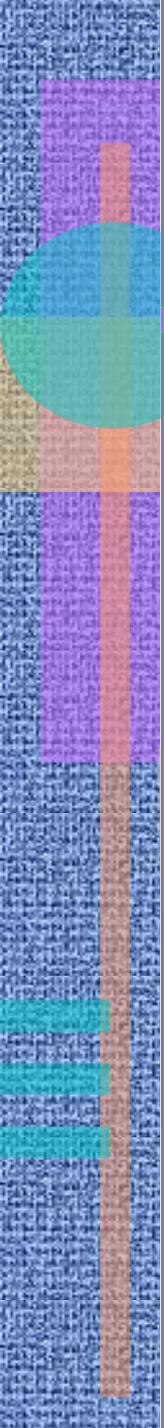


# Иерархические уровни

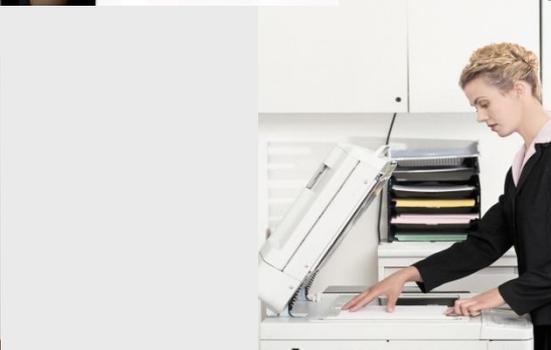


# Должностное положение менеджеров в структуре предприятия





# 4. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ МЕНЕДЖЕРА



# РОЛИ

- Каждый руководитель, по мнению американского специалиста в области менеджмента **Генри Минцберга**, выполняет в рамках своей повседневной деятельности определенные управленческие роли.

**Роль** – это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или должности.



# РОЛИ

- Генри Минцберг выделил 10 ролей, которые можно сгруппировать по трем типам. Все эти роли взаимозависимы и образуют общее содержание работы руководителя.



# Информационные роли

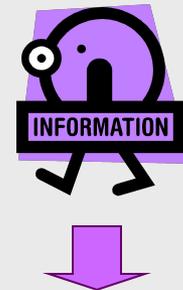
Описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие информационной сети



# Информационные роли

## 1. «Наблюдатель» («приемник» информации)

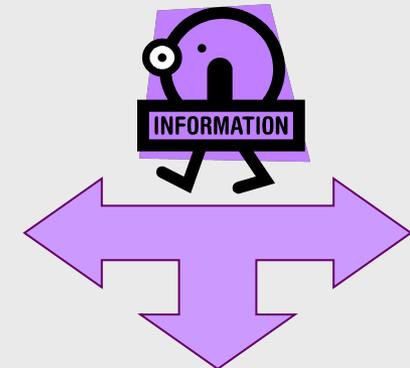
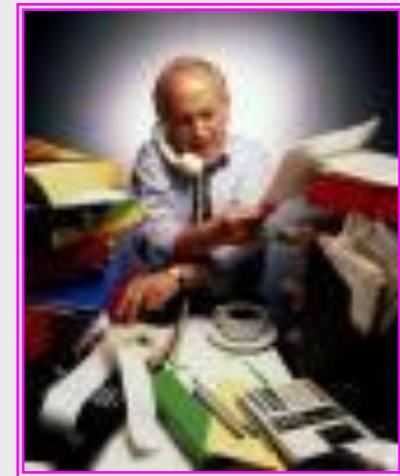
- поиск и получение информации из множества источников,
- просмотр периодической печати и отчетов,
- обработка почты,
- осуществление ЛИЧНЫХ КОНТАКТОВ



# Информационные роли

## 2. «Проводник» («распределитель» информации)

- передача информации другим сотрудникам,
- рассылка напоминаний и отчетов,
- телефонные звонки.



# Информационные роли

## 3. «Оратор» («представитель»)

- передача информации во внешнюю среду (речи, отчеты)



# Межличностные роли

**Акцент на взаимоотношения с другими людьми**

**«Глава»**

**«Лидер»**

**«Связующе  
е  
звено»**

# Межличностные роли

## 4. «Глава» («символ власти»)

Обязанности первого лица  
организации, подразделения:

- (проведение церемониальных и символических мероприятий,
- **встреча гостей,**
- подписание юридических документов).



# Межличностные роли

## 5. «Лидер»

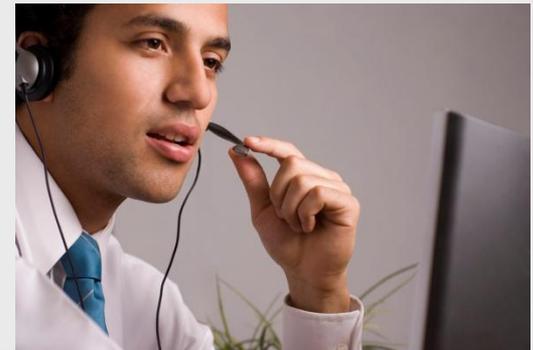
- *увлекающий сотрудников на достижение целей* – ответственный за мотивацию сотрудников и активизацию подчиненных, за набор и подготовку кадров



# Межличностные роли

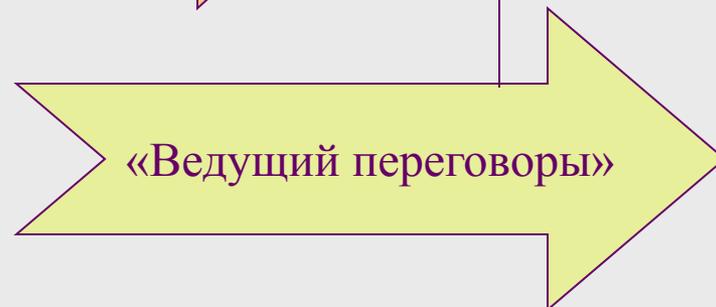
## 6. «Связующее звено»

- менеджер, обеспечивающий устойчивость информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами.



# Роли, связанные с принятием решений

Важны, когда менеджер встает перед выбором или необходимостью действий



# Роли, связанные с принятием решений

## 7. «Предприниматель»

- инициация новых проектов,
- поиск новых идей,
- завоевание сторонников.



# Роли, связанные с принятием решений

## 8. «Пожарный» («устраняющий нарушения»)

- урегулирование споров и иных проблем,
- разрешение конфликтов между подчиненными, отделами и подразделениями.



# Роли, связанные с принятием решений

## 9. «Распределитель ресурсов»

- принятие решений о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, денежных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов (составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов).



# Роли, связанные с принятием решений

## 10. «Ведущий переговоры»

- осуществление коммуникаций и заключение сделок (участие в переговорах о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах; представление интересов отделов)



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !**

