

Т. А. Кузнецова

# Менеджмент

Слайды к лекциям  
для направления подготовки «Экономика»

---

# Тема 1: Введение в «Менеджмент»

- 1.1. Менеджмент и управление: основные понятия
- 1.2. Генезис науки менеджмента
- 1.3. Принципы и методы управления

---

1.1.

**Менеджмент и управление :  
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ**

---

Любая организованная  
человеческая деятельность  
выдвигает два фундаментальных, но  
противоречивых требований:  
разделение труда на отдельные  
задачи и координация действий по  
выполнению этих задач в единую  
деятельность.

**Г. Минцберг**

---

---

**Управление –**  
это совокупность мер,  
направленных на  
удержание системы при  
ее движении по заданной  
траектории

---

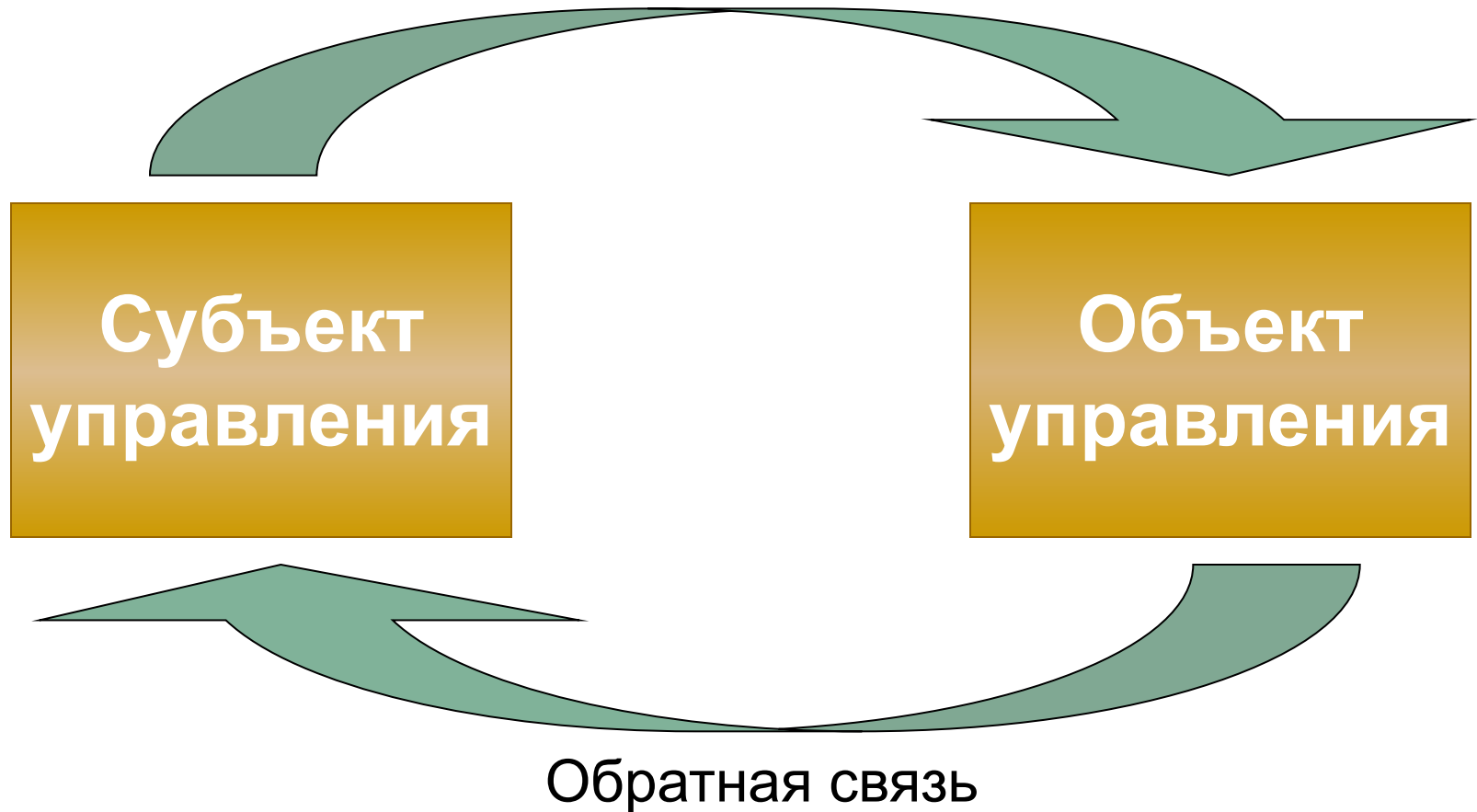
---

**Управление** — это  
целенаправленное воздействие  
субъекта на объект с целью  
обеспечения его заданного  
функционирования в  
соответствии с поставленными  
целями

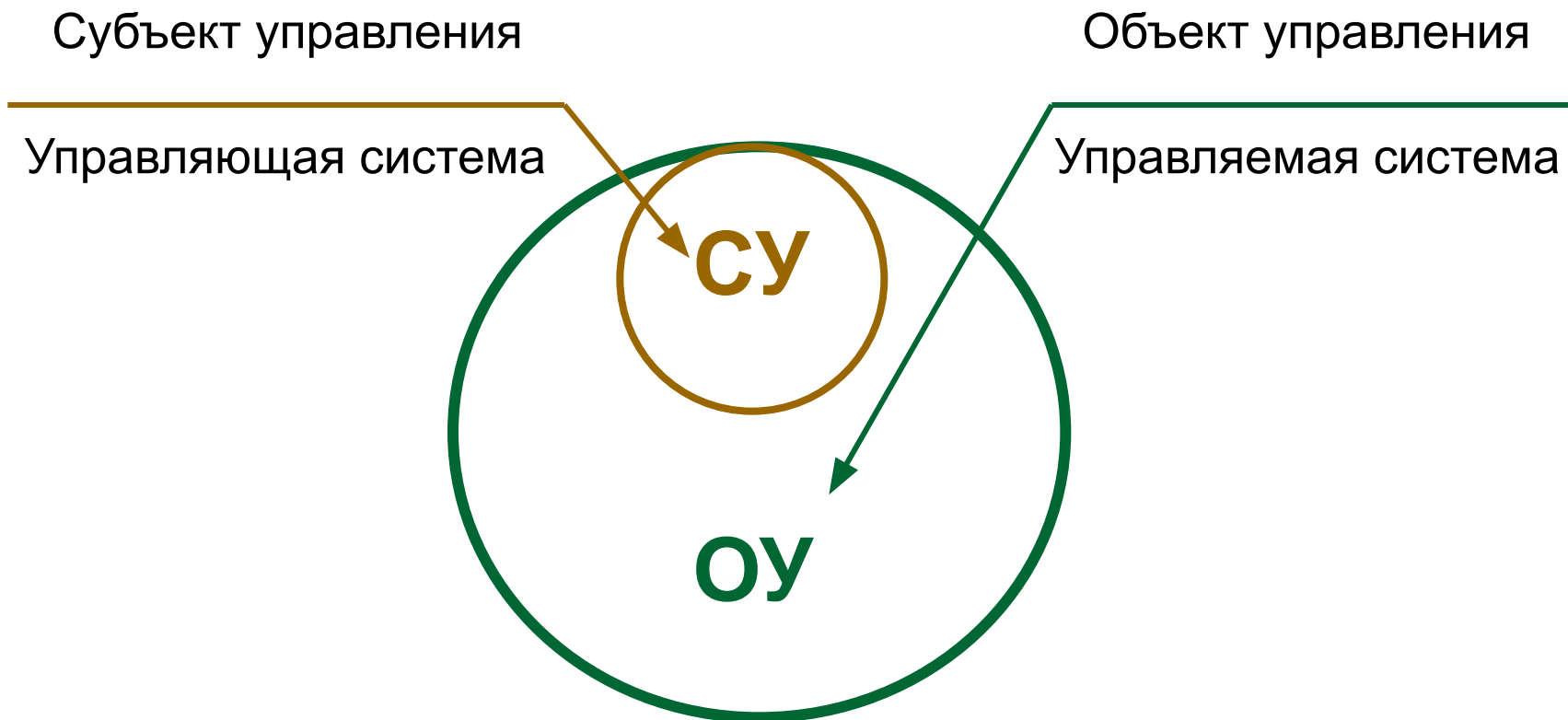
---

# Контур управления

Управленческий сигнал



# Субъект и объект управления соотносятся как часть и целое



**«Часть должна сообразовываться с целым, а не наоборот»**

**В.И.Ленин**



---

# Классы систем:

- технические системы
- биологические системы
- социально-экономические системы

# Классы процессов управления:

- процессы управления в неживой природе (в технических системах). Это область инженерных наук.
- процессы управления в организмах (в биологических системах). Это область медико-биологических наук.
- процессы управления в социальных системах.  
Отличительной чертой последних, не свойственной какому-либо другому классу систем является фактор создания. Это область менеджмента.

# Management = Управление ???

- **to manage** - руководить, управлять, заведовать, стоять во главе, справляться, ухитриться;
- **to govern** - управлять, править, влиять, направлять, определять;
- **to rule** - управлять, править, властвовать, господствовать;
- **to operate** - управлять, заведовать.

- **Менеджмент** - это важнейшая составная часть культуры современного человека, совместной общественной деятельности в любой области кооперативного труда.
- **Менеджмент** управляет не работой машин и механизмов, не индивидуальным трудом как таковым, а совместной человеческой деятельностью, направленной на достижение также совместно определенной цели.
- **Менеджмент** - это умение добиваться поставленной цели.
- **Менеджмент** - это создание гармонии внутри организации, а также создание гармонии между «нашей» организацией и окружающей ее средой. Именно поэтому public relations - одно из важных и перспективных направлений современного менеджмента.
- **Менеджмент** - это по сути пропуск, без которого сегодня невозможно попасть в зону устойчивого эффективного функционирования.

- **Менеджмент** - это самостоятельная область знаний, область междисциплинарная, которую правильно было бы назвать «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, «ноу-хау», постоянно преумножаемые управленческой культурой и управленческим искусством. Без интуиции, чувства, без творческого нестандартного подхода менеджмента не бывает.
- **Менеджмент** - это системный, комплексный, мировоззренческий подход к управлению организациями.
- **Менеджмент** следует воспринимать как теорию, порожденную практикой и служащую практике.
- **Менеджмент** - эффективное средство адаптации системы к изменениям. Изменения же, в свою очередь, являются неизбежной частью современной жизни. Сегодняшний менеджмент, как и вся наша жизнь, является адаптационным.
- **Менеджмент** это современная крупнейшая социальная инновация. Всюду, где был воспринят менеджмент, начиналось стремительное развитие.
- **Менеджмент** - это двигатель общественного развития, которое просто является его следствием, либо оно отсутствует, если этого двигателя нет.

**Менеджмент** — это вид профессиональной управленческой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях целей организации при рациональном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов.

**Менеджмент делится не на независимые части, а на части,  
каждая из которых содержит все остальные**

Экономика

Маркетинг, бизнес-план

Стратегия

Производство

Организация, логистика

Учет

Функции, структуры

Финансы

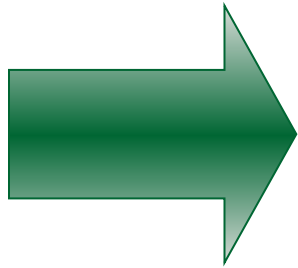
Коммуникации, документооборот

Ресурсы человеческой энергии, труда

---

# Питер Друкер:

«В качестве решающего фактора производства теперь выступает менеджмент. Именно менеджмент определяет теперь позицию, занимаемую той или иной страной в конкуренции».



**Менеджмент = наука = профессиональное образование  
+**

**Менеджмент = искусство = профессиональная практика  
+**

**Менеджмент = определенные личностные качества  
+**

**Менеджмент = целостная концепция поведения в  
деловом мире  
+**

**Менеджмент = здравый смысл  
+**

**Менеджмент = хитрость**



**СИНТЕЗ**



**ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**





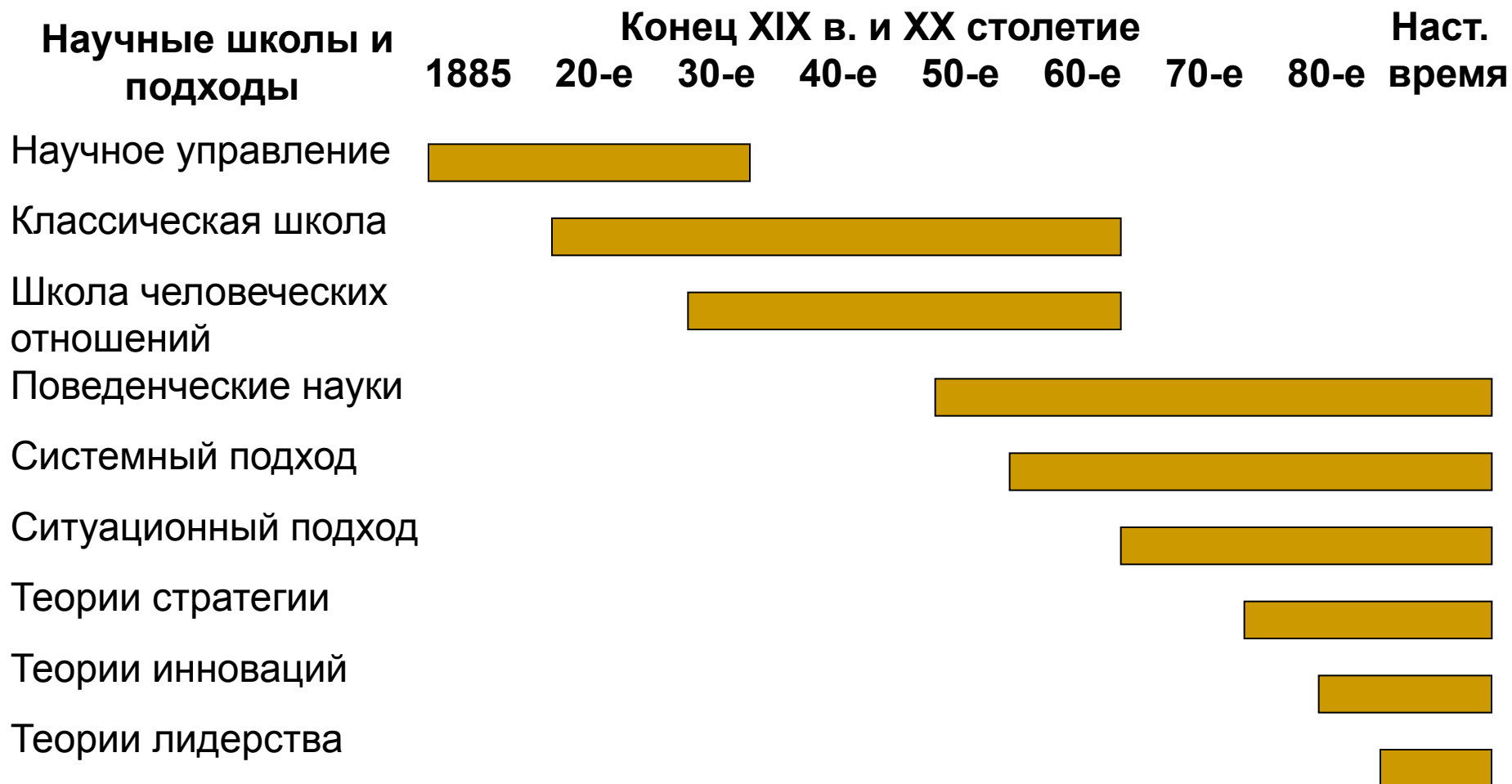
# Уровни менеджмента



---

# 1.2. Генезис науки менеджмента

# Периоды активной разработки концепций разных начальных школ в управлении



# Фредерик Уинслоу Тейлор

## 1856–1915



американский инженер, исследователь и организатор управления, основоположник научной организации труда и управления предприятиями — менеджмента.

С 1890 по 1893 год — главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине. Чуть позже организовал собственное дело по управленческому консультированию. В 1906 году Ф. У. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 году учреждает Общество содействия научному менеджменту (которое впоследствии получило название «Общество Тейлора»).

# Научный менеджмент Ф. Тейлора



# Френк Банкер Гилберт и Лилиан Моллер Гилбрет



Основали собственную компанию «Gilbreth, Inc.», специализирующуюся на помощи в ведении бизнеса.

# Анри Файоль

## 1841-1925

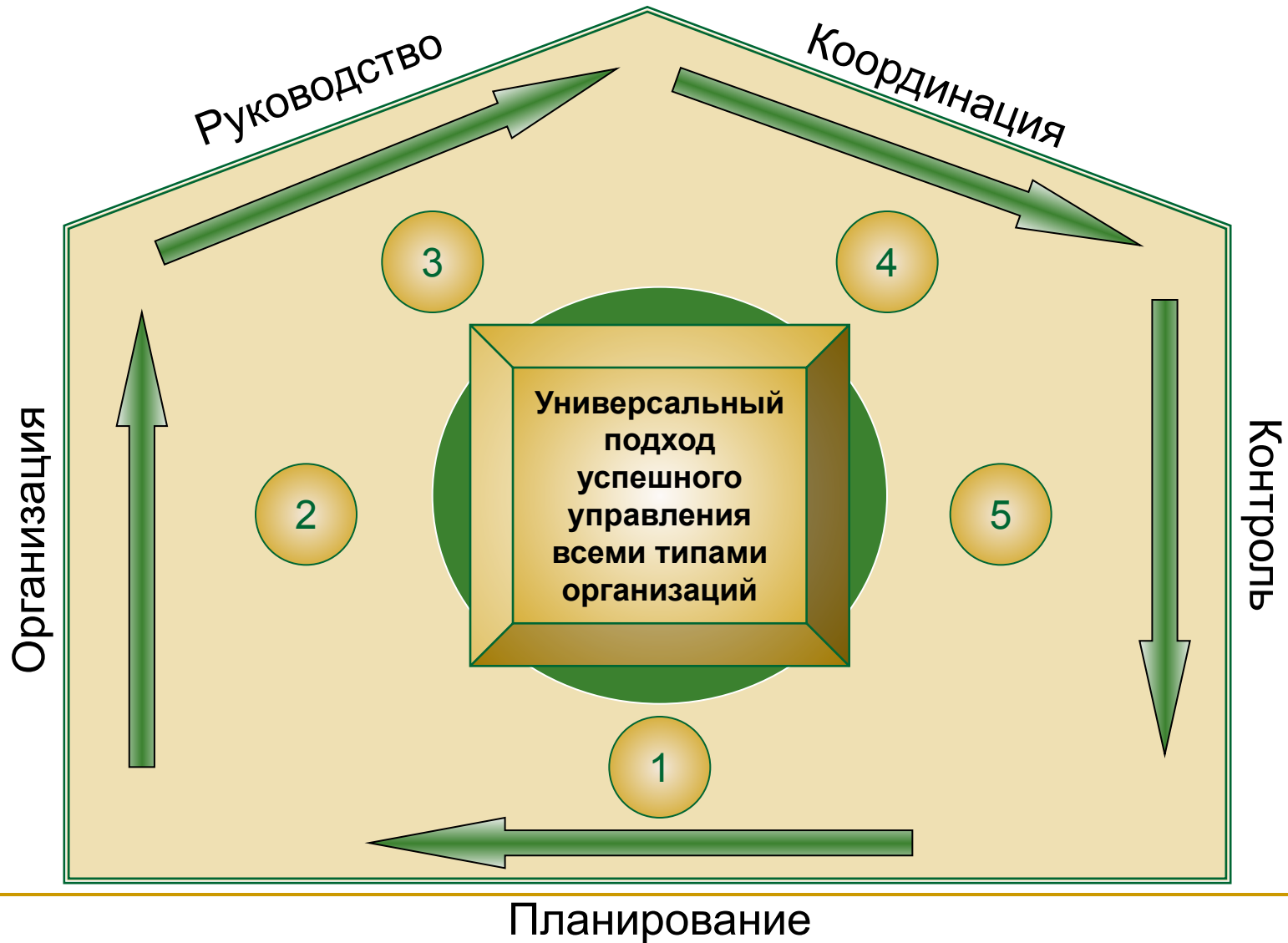


Французский инженер-ученый, основоположник административной школы управления.

В течение 30 лет возглавлял крупную горнодобывающую и металлургическую компанию во Франции. С 1918 году возглавил созданный им Центр административных исследований. Разработал теорию научного управления – общий подход к администрированию деловых процессов, ныне известный, как «файолизм».



# Функциональный подход А. Файоля



---

Элтон Мэйо  
1880—1949



Мэри Паркер  
Фоллетт  
1868- 1933



# Управленческие школы и их вклад в развитие науки управления

Изменения во внешней среде	Управленческая школа	Выдающиеся представители	Вклад в развитие науки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост рынка и размеров предприятия</li> <li>• Рост роли профессионального менеджера</li> <li>• Снижение роли собственника в управлении</li> <li>• Необходимость массового производства</li> </ul>	<p><b>Классическая</b> (рационалистическая) 1890-1950</p>	<p>Р. Гант Ф Тейлор Л. Гилбрет А Файоль Г. Эммерсон Г. Форд</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Научный анализ способов выполнения работ</li> <li>• Функции управления</li> <li>• Системы контроля</li> <li>• Хронометраж</li> <li>• Принципы управления</li> <li>• Модель бюрократии</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост влияния профсоюзов</li> <li>• Государственное регулирование</li> </ul>	<p><b>Школа человеческих отношений, поведенческая</b> (бихевиористская)</p>	<p>Э. Мэйо Д. Макгрегор Ф. Герцберг А. Маслоу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивация</li> <li>• Межличностные отношения</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение доли инженерного труда</li> </ul>	<p>С 1930 г. по наст. время</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Партисипативный стиль управления<sup>27</sup></li> </ul>

# Управленческие школы и их вклад в развитие науки управления

продолжение

Изменения во внешней среде	Управленческая школа	Выдающиеся представители	Вклад в развитие науки
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Концентрация предприятий</li> <li>● Кооперация и усложнение связей</li> </ul>	<p><b>Количественный подход</b> С конца 50-х годов по настоящее время</p>	<p>С. Черчмен Г. Саймон Дж. Форрестер Г. Райфа</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Исследование операций</li> <li>● Моделирование</li> <li>● Теории игр</li> <li>● Мат. Модели</li> <li>● Долгосрочный прогноз</li> <li>● Использование ЭВМ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Быстрое изменение структуры спроса</li> <li>● Новые технологии</li> </ul>	<p><b>Системный подход</b> С конца 50-х годов по настоящее время</p>	<p>Т. Парсонс Р. Мертон Ч. Барнард Н. Винер</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Целеполагание</li> <li>● Проектировка организационных систем</li> <li>● Предприятие – открытая<sup>28</sup> система</li> </ul>

# Управленческие школы и их вклад в развитие науки управления

продолжение

Изменения во внешней среде	Управленческая школа	Выдающиеся представители	Вклад в развитие науки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Резкое усиление влияния внешней среды</li> <li>• Рост международных связей и соперничества</li> <li>• Социальное недовольство</li> <li>• Рост значения экологии</li> <li>• Нехватка природных ресурсов</li> <li>• Рост квалификации и значения интеллектуального труда</li> </ul>	<p><b>Ситуационный подход</b></p> <p>С конца 50-х годов по настоящее время</p>	<p>Т. Бернс  Д. Столкер  Д. Вудворд  П. Лоуренс  П. Друкер</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Матричные и дивизиональные структуры</li> <li>• Информационные системы</li> <li>• Стратегический менеджмент</li> <li>• Социальная ответственность</li> </ul>

# Вклад в современную науку управления концепций различных школ и научных направлений

Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые современным менеджментом
<b><i>Научное управление и Административная школа (20-е гг.)</i></b>	
<p>Научные принципы организации труда                      Рационализация трудовых операций                      Разделение труда в управлении                      Процессный подход к управлению</p>	<p>Научный подход к менеджменту и его принципам                      Анализ способов выполнения работ                      Управление, как серия непрерывных взаимосвязанных действий</p>
<b><i>Школы Человеческих отношений (30-е гг.) и Поведенческих наук (50-е гг.)</i></b>	
<p>Коллектив, как особая социальная группа                      Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника</p>	<p>Использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства                      Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам</p>
<b><i>Теория принятия решений и Количественный подход (50-е – 60-е гг.)</i></b>	
<p>Разделение процесса разработки решений на стадии и серию шагов                      Применение методов количественных измерений</p>	<p>Субъективный подход к оценке рациональности решений                      Использование количественных моделей, методов и измерителей при принятии решений</p>

# Вклад в современную науку управления концепции различных школ и научных направлений

продолжение

<b><i>Системный (50-е гг.) и Ситуационный (60-е гг.) подходы</i></b>	
Взаимодействие и взаимосвязь всех частей организации Учет воздействия факторов окружающей среды Анализ ситуационных переменных	Рассмотрение организации как целостной системы Значение анализа внешней среды для организации Принятие решений с учетом сложившейся ситуации
<b><i>Теории Стратегии (70-е гг.), Инноваций и Лидерства (80-е – 90-е гг.)</i></b>	
Непрерывность взаимодействия организации с окружающей средой и разработка стратегии развития организации Инновационность как основа конкурентоспособного развития Лидерство вместо менеджеризма	Разработка стратегии организации как фактор ее конкурентоспособности Инновационный подход к изменениям в организации Радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством

***Примечание.*** В скобках приведены годы, характеризующие начало активных разработок по данным направлениям

## Принципы Макса Вебера (1864-1920):

- четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов,
- иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему,
- наличие взаимоувязанной системы формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность обязанностей и скоординированность задач,
- формальная обезличенность роли официального лица, позволяющая снизить эффект субъективных ошибок,
- осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями, что защитит служащих от произвола начальства.

## Принципы Фредерика У. Тейлора (1865-1915):

- научный отбор рабочих,
- научное обучение рабочих,
- специализация работы,
- важность побудительных мотивов заработной платы,
- справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.



---

## Принципы Гаррингтон Эмерсона (1853-1931):

- отчетливо поставленные цели,
- экономический подход,
- привлечение специалистов,
- регулирование процессов,
- экономичность норм,
- обеспечение условий,
- стандартизация операций,
- вознаграждение за производительность.

## Принципы Анри Файоля (1841-1925):

- ответственность за решения,
- единоначалие,
- иерархичность управления,
- подчиненность индивидуальных интересов общим,
- специализация, дисциплина,
- справедливость вознаграждения,
- удовлетворенность оплатой труда,
- соответствие работы и работника, стабильность персонала,
- поощрение инициативы,
- общность интересов.