

# ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

# Основные понятия и определения

Управление представляет собой деятельность человека (процесс), направленную на достижение им своей цели, посредством упорядочивания и подчинения своим интересам элементов внешней среды - общества, живой и неживой природы.

Источник	Определение понятия
Оксфордский словарь английского языка	Менеджмент характеризуется как способ (манера) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода административные навыки, орган управления
Толковый словарь русского языка	Менеджмент определен как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами
Современный экономический словарь	Менеджмент – это совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления
Иные источники	Менеджмент – вид профессиональной деятельности по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора
	Менеджмент – это управление социально-экономическими организациями в условиях рыночной экономики, цели которых, как правило, являются экономическими
	Менеджмент – это система научных знаний, составляющих теоретическую базу практического опыта в области управления и имеющих междисциплинарный характер
	Менеджмент – это профессиональный состав управляющих – менеджеров, входящих в административный аппарат предприятия; руководство предприятия, фирмы, руководящий орган и т.д.

**Менеджмент – деятельность по созданию  
организации и управлению ею**

Ориентация предприятия на спрос и потребности  
рынка

Постоянное стремление к повышению  
эффективности

Хозяйственная самостоятельность,  
обеспечивающая свободу принятия решений тем,  
кто несет ответственность за деятельность  
предприятия

Постоянная корректировка целей и программ в  
зависимости от состояния рынка

Необходимость использования информации с  
компьютерной техникой для принятия  
обоснованных и оптимальных решений

## Составляющие понятия «менеджмент»

Деятельность по разработке стратегии и созданию организации

Организация управления фирмой

Различные уровни аппарата управления

Организация работы людей коллектива

Система управления

Процесс принятия управленческих решений

## Цели и задачи менеджмента как науки, его место в системе научных знаний

Цель менеджмента - обеспечение долгосрочной стабильной прибыльности (доходности) в деятельности фирмы путем рациональной и гибкой организации производственного процесса за счет минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование) и максимизации доходов от результатов производства - выпуска продукции и услуг.

## Цели в менеджменте

```
graph TD; A[Цели в менеджменте] --> B[Общие (стратегические цели)]; A --> C[Специфические цели];
```

***Общие (стратегические цели)***  
определяют концепцию развития организации в целом. Они направлены на длительную перспективу (прогнозирование, планирование деятельности предприятия)

***Специфические цели***  
разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности предприятия

## Задачи менеджмента

Определение конкретных целей развития фирмы

Ранжирование целей по приоритетности для определения очередности их решения

Выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей на различные временные

Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения

Установление контроля выполнения поставленных задач

Обеспечение автоматизации производства и использование работников, обладающих высокой квалификацией

Стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы

Постоянный контроль эффективности деятельности фирмы и координация работы всех подразделений фирмы

Постоянный поиск и освоение новых рынков, и выявление критериев успешности достижения целей и выполнения задач



# Особенности развития менеджмента на современном этапе



*Основные факторы, влияющие на становление и развитие менеджмента в российской экономике*

Формирование рыночного механизма и сочетание его с государственным регулированием

Изменения в структуре потребностей общества в продукции и услугах, ориентация менеджмента преимущественно на удовлетворение потребностей в предметах потребления

Обострение внутренней конкуренции вследствие ограниченности ресурсов и снижения спроса на традиционные отечественные продукты и услуги

Интернационализация конкуренции и связанная с этим принудительная адаптация к международным стандартам

Усиление социальных и экологических требований к деятельности организаций и учреждений, ориентация менеджмента на внешние факторы эффективности организаций

Возрастающая степень сложности реализуемой продукции и услуг, диверсификация и кооперация организаций

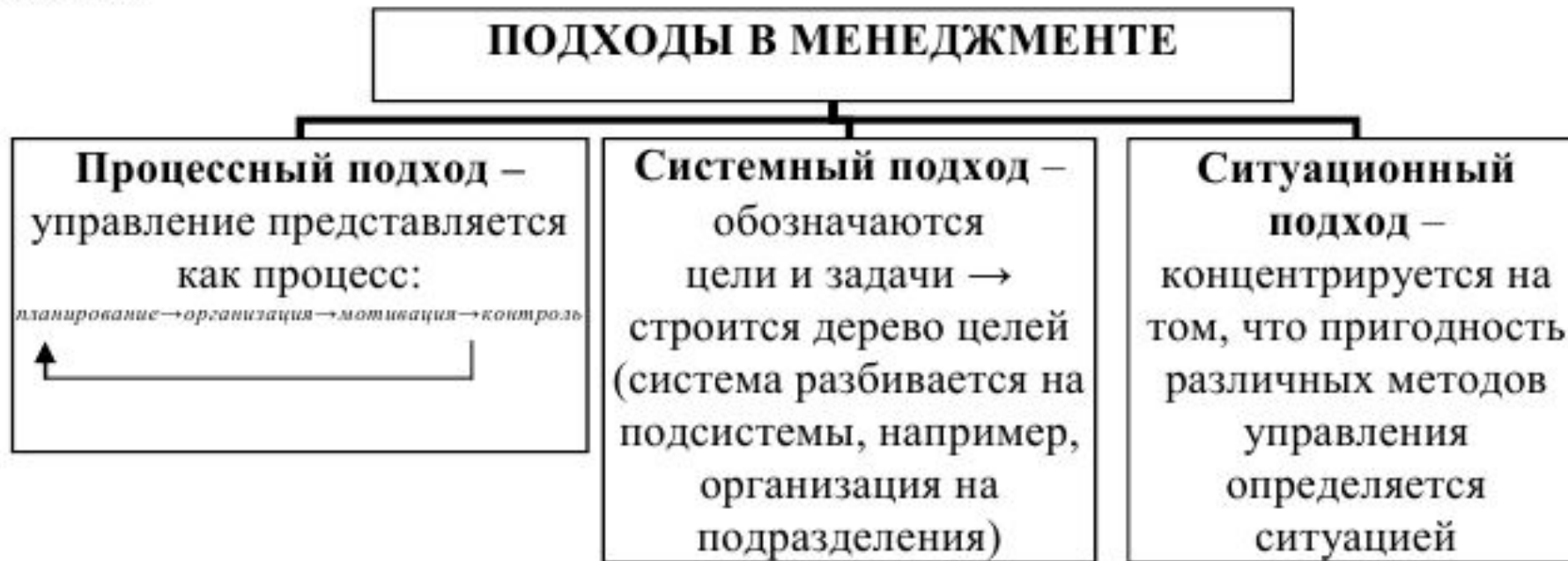
Профессионализация менеджмента, повышение общественной значимости и оценки менеджмента, стремление к обучению и повышению профессиональной квалификации

# Условия и предпосылки возникновения менеджмента

# Развитие школ и концепций менеджмента

- ▶ Школа научного управления (1885-1920 гг.)
- ▶ Административная (классическая) школа управления (1920-1950 гг.)
- ▶ Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.)
- ▶ Школа поведенческих наук (1950 г. - по настоящее время)

# Подходы в управлении (менеджменте)



# Современные концепции менеджмента

Концепции	Содержание концепций
1	2
<b>Management ohne Hierarchie (менеджмент без иерархии)</b>	Цели данной концепции: <ul style="list-style-type: none"><li>– отказ от легитимизации права одностороннего распоряительства над ресурсами и информацией;</li><li>– деперсонализация властных полномочий и отмена дуального принципа «санкция» и «вознаграждение»;</li><li>– учреждение автономных групп с высоким потенциалом саморегулирования;</li><li>– утверждение гуманных ценностей и форм поведения взамен односторонней ориентации на экономический результат;</li><li>– учет экономических требований в принятии предпринимательских решений</li></ul>
<b>Total Quality Control (TQC)</b>	Под данной концепцией понимается концепция гарантированного качества, предполагающая охват работников всех производственных звеньев для обеспечения наилучшего удовлетворения запросов потребителей
<b>Total Productive Maintenance (TCP)</b>	Концепция ориентирует на комплексное повышение эффективности производственной системы за счет вовлечения в этот процесс всех работников организации
<b>Бенчмаркинг</b>	Концепция направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Она основывается на систематическом анализе и оценке деятельности предприятия в сравнении с достижениями главных конкурентов на рынках; с объективными тенденциями развития науки и техники; с высшими достижениями международной практики в соответствующей области
<b>Реинжиниринг бизнеса</b>	Концепция состоит в пересмотре традиционных основ построения организации и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнеса означает «начать с нуля»

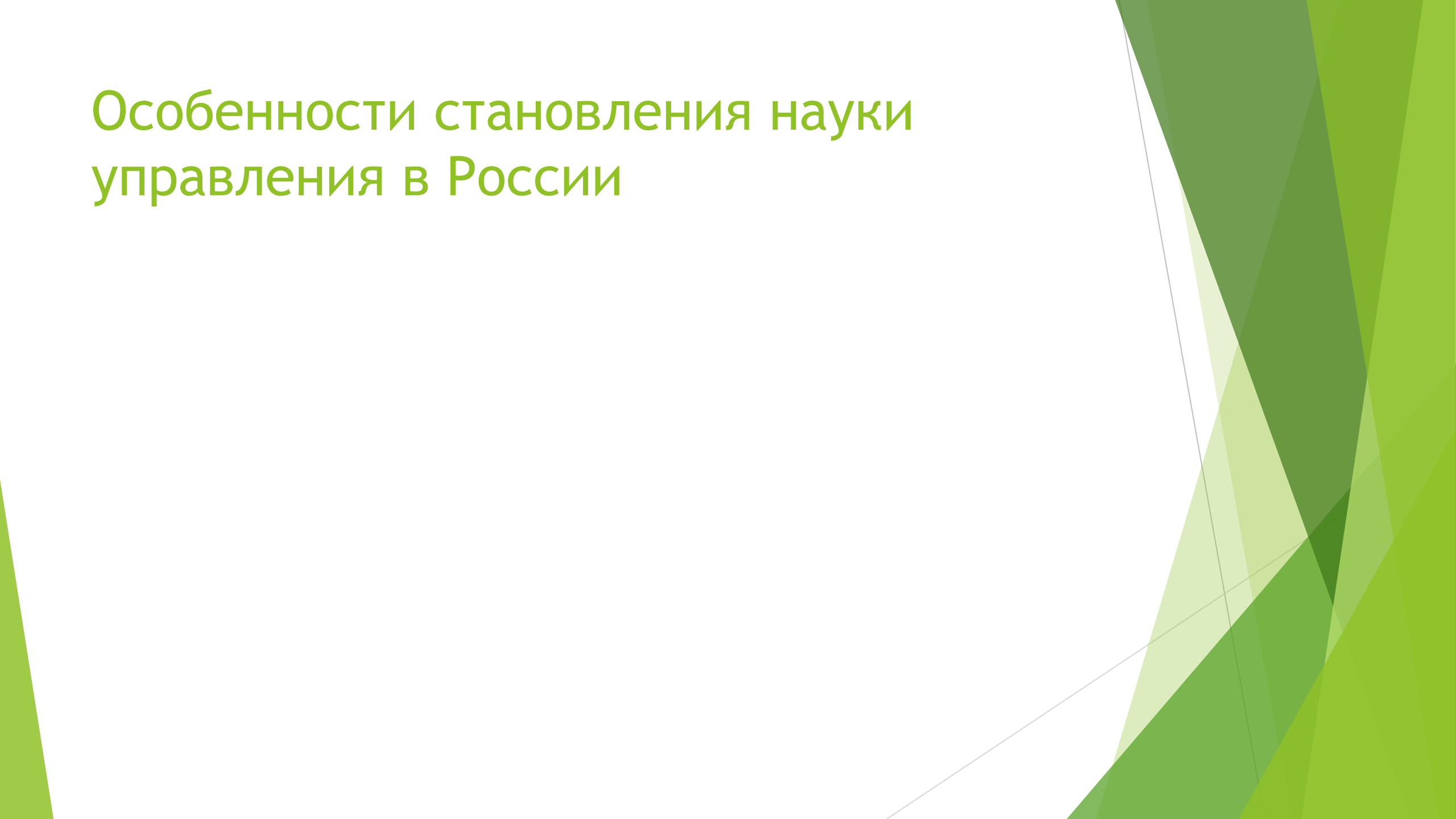
# Сравнительный менеджмент - американская и японская модели управления



Характеристики	Модели менеджмента	
	Японская	Американская
<b>Доминирующие качества делового человека</b>	Умение работать в «команде», ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску
<b>Организационная структура управления и процедура формальности контроля</b>	Нестандартная, гибкая структура. Неформальная организация контроля. Коллективный контроль	Строго формализованная структура управления. Четко формализованная процедура контроля. Индивидуальный контроль руководителя
<b>Критерии к продвижению по службе</b>	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро. Деловая карьера обуславливается личными результатами
<b>Подготовка руководителей</b>	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
<b>Профессиональная компетентность</b>	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации. Главное качество руководителя – профессионализм и инициатива
<b>Процесс принятия решений</b>	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно
<b>Отношение работников к фирме и работе</b>	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.). Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив – экономические факторы (деньги). Оплата труда по индивидуальным достижениям
<b>Характер проведения инноваций</b>	Эволюционным путем	Революционным путем
<b>Форма деловых отношений</b>	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контракты



# Особенности становления науки управления в России



Период	Представители	Характеристика
<i>Первый период (до революции 1917 г.)</i>	<p>Экономист <b>А.Л. Ордын-Нащокин</b> Представители кабинет-министра <b>А.П. Волынского</b> Управляющий горными заводами <b>В.И. Татищев,</b> Российский ученый <b>М.В. Ломоносов,</b> Премьер-министр <b>П.А. Столыпин,</b> <b>И.Т. Посошков,</b> <b>М.М. Сперанский</b> и др.</p>	<p>Первые шаги в области научного менеджмента были сделаны российскими учеными задолго до Фредерика Тейлора. Подтверждение тому, в 1860–1870-х гг. сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, и в дальнейшем и эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники.</p> <p>Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами, отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х гг. Первым их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», по многим сохраняющих свое значение до сегодняшнего дня</p>
<i>Второй период (1917–1920 гг.)</i>	<p><b>А.А. Богданов,</b> <b>О.А. Ерманский,</b> <b>А.К. Гастева,</b> <b>Е.Ф. Розмирович,</b> <b>П.М. Керженцев,</b> <b>Н.А. Витке,</b> <b>Ф.Р. Дунаевский</b></p>	<p>В период НЭПа допускалась определенная свобода как предпринимательства, так и научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии.</p> <p>Именно в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные. К первой группе можно отнести концепции организационного управления <b>А.А. Богданова</b> (Малиновского), физиологического оптимума <b>О.А. Ерманского</b>, узкой базы <b>А.К. Гастева</b>, производственную трактовку <b>Е.Ф. Розмирович</b>. Ко второй – концепцию организационной деятельности <b>П.М. Керженцева</b>, социально-трудовую концепцию управления производством <b>Н.А. Витке</b> и теорию административной емкости <b>Ф.Р. Дунаевского</b>. Таким образом, в этот период были созданы научные организации и институты научной организации труда. Одно из важнейших достижений этого периода – обоснование принципов управления, учитывающих особенности социологической системы хозяйствования. Кроме того, Россия внесла вклад в развитие теории управления по вопросам психологии управления и инженерной психологии. Однако основу всех научных концепций составляла идеологическая направленность категории «труд»</p>
<i>Третий период (с 1991 г. по настоящее время)</i>		<p>Период непосредственного осуществления перехода к рынку и становления адекватной системы управления – менеджмента</p>

1. В соответствии с теорией М. Фридмана «дело бизнеса - бизнес» бизнес должен увеличивать доходы акционеров. Если бизнес занимается социальными проблемами, то принимает плохие решения, способствуя не богатству, а бедности общества. Правильно ли это?
2. В США говорят так: «Пока менеджер либо предприниматель работает, он должен учиться». Правильно ли это?
3. Необходимо ли изучать зарубежный опыт при повышении квалификации работников?
4. Акио Морита, создатель и глава всемирно известной электронной корпорации «Сони», неоднократно повторял американским бизнесменам: «Вы уважаете только деловых людей, которые умеют быстро заработать деньги. Мы же в Японии ценим наших инженеров и техников: для нас честью является трудиться в области непосредственного производства». Прокомментируйте. Как соотносить эти слова с российской практикой управления?
5. Какие препятствия, по вашему мнению, могут встретиться при практической реализации новой парадигмы управления?