

**Тема: «Введение.
Предмет и задачи курса.
Сущность понятий
«менеджмент», «менеджер»,
«организация». Объект
менеджмента. Виды
менеджмента»**

- **Управленческая деятельность** — один из древнейших видов человеческой деятельности и, пожалуй, наиболее сложный из них. Древние люди считали, что управление — самое трудное и высшее из всех искусств.



- По некоторым оценкам, число руководящих работников в экономике и управлении составляет **20%** их общего числа в народном хозяйстве. Количество управленческих работников в целом стране не превышает число работников в таких крупных отраслях народного хозяйства, как машиностроение, строительство, транспорт и др. Это значит, что **руководитель** – это особая профессия, причём в настоящее время профессия массовая, поэтому необходимо обучение управленческому труду, управленческие кадры также нуждаются в помощи и социальной защите.



ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

- Экономика как практика хозяйствования уходит корнями в первобытное общество. Уже тогда было необходимо планировать, организовывать и контролировать добычу пищи, формировать ее запасы, строить жильё, охранять племя.
- Отношения между людьми, складывающиеся в процессе производства, распределения, обмена и потребления, образовывали определённую экономическую систему – *главную сферу человеческой деятельности*.
- Производство материальных благ, их распределение и потребление осуществлялось не стихийно, а подчинялось как объективным, не зависящим от людей законам, так и установленным ими. Осознание и тех и других послужило толчком к появлению экономической теории, которая из разрозненных знаний со временем превратилась в науку, имея в качестве предмета изучения социально-экономические отношения в обществе.



ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

- С тех пор как возникло человеческое общество, существует *управление в самых разных его проявлениях*. Управленческий труд как практика управления выделился в особую категорию общественного труда, в особый вид профессиональной деятельности, складывающийся при любом совместном труде на определённом уровне развития общества. С развитием производства и усложнением экономических связей управление также усложняется и выдвигается в самостоятельную науку – *теорию управления*, вытекающую из организационно-экономических отношений, научного подхода к таким отношениям.
- **Таким образом**, экономика и управление как практика хозяйствования неразрывны и возникли одновременно. Вопросы управления тесно связаны с экономикой. Экономика как научное знание сформировалось несколько раньше, чем управленческая наука. Более того, совершенно очевидно. Что экономика как практика и теория хозяйствования включает в себя многие вопросы управления. Тем не менее управление имеет собственную область приложения – изучение и регулирование производственных отношений.



УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ

- Управление в широком смысле слова – это целенаправленный перевод любой заданной системы в нужное состояние. Под системами понимаются биологические, технологические, кибернетические, социальные и другие объекты. Системы, в которых участвует человек, называются *социальными*. К таким системам относятся государство, армия, предприятие, церковь и т.д. Каждая из этих систем требует знаний и умений управления ими. Сфера нашей будущей деятельности. наших интересов будет так или иначе связана с организацией, под которой мы в дальнейшем будем подразумевать предприятие, учреждение, фирму.
- В жизни организации можно выделить три области. Которые требуют управления: *производство, деятельность и люди, маркетинг*. Управление производством охватывает его функционально-технологическую структуру и является предметом изучения специалистов (технологов, инженеров). Самостоятельной сферой деятельности в организации является маркетинг.



УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ

- Остановимся более детально на управлении деятельностью есть планирование, экономическая постановка производственных задач, контроль за выполнением заданий и т.д. Управление людьми как персоналом – это обеспечение сотрудничества между членами коллектива, обучение, информирование, мотивация работников и т.д. Управление деятельностью и людьми составляет основу менеджмента. Более точное и полное определение менеджмента выглядит следующим образом: **менеджмент** – это искусство управления интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами в целях наиболее эффективной производственной деятельности организации.
- При этом менеджмент не просто управление организацией, а управление в условиях рынка, рыночной экономики. Исторически менеджмент как сфера деятельности совпадает с выделением предпринимательской деятельности из всего производства.



МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС

- **Бизнес (деловой)** – любой вид деятельности, приносящий доход или иные выгоды. Бизнесом занимаются ради получения прибыли от результатов деятельности в самых различных сферах: в производстве, торговле товарами, оказании услуг, банковском деле, страховании и т.д. с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности.
- Одной из форм такой деятельности является **предпринимательство** – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. Предпринимательская деятельность предполагает полную хозяйственную самостоятельность, полное или частичное владение какими – либо материальными ценностями, подчинение правовым нормам страны регистрации, готовность брать на себя добровольно весь риск, связанный с реализацией новых идей и новых дел на постоянной основе. Она может осуществляться как с привлечением наемного труда, так и без его привлечения. Извлекая пользу для самого себя, предприниматель действует на благо общества.



МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС

- *Коммерческая деятельность*, как и предпринимательская, является частью бизнеса и направлена на приобретение и продажу товаров и ценных бумаг, осуществление страховых, транспортных, банковских, торгово-посреднических и других операций. Ее отличают торговые операции в более крупных размерах, чем предпринимательство, а также в областях, не свойственных ему. *Производство* выделено в особый вид бизнеса, поскольку его основная функция – производственная, с использованием специальных технологий и объединением значительного количества людей.
- Как видим, наиболее общее понятие в предпринимательской деятельности – «бизнес», он охватывает самые разные виды этой деятельности. Успех в бизнесе во многом определяет именно менеджмент, как наука и практика управления деятельностью и людьми в рыночных условиях. Управление бизнесом – это одна из главных функций менеджмента.
- Бизнес обычно подразделяют на мелкий, средний и крупный. Существуют определённые критерии для отнесения организаций, фирм к тому или иному виду бизнеса



МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

- Цель любой организации, а следовательно, и главная задача его управления - **производство товаров или предоставление услуг**, иными словами, удовлетворение социальных потребностей клиентов через рынок. Поэтому наряду с менеджментом, охватывающим организационно-человеческий аспект управления организацией, появилось самостоятельно направление деятельности, которое изучает внешнюю среду, прилегающую к организации, т.е. собственно рынок и его инфраструктуру. Это направление деятельности управления производством получило название «маркетинг». До середины 20 в. Он не выделялся из менеджмента, был его составной сбытовой функцией.
- **Маркетинг** – это система управления деятельностью фирмы по разработке, производству и сбыту товаров или предоставлению услуг на основе изучения рынка в интересах получения прибыли. Маркетинг в широком смысле слова включает в себя не только анализ рынка и тем более только простой сбыт товаров, как иногда принято считать. Маркетинг, являясь частью бизнеса, изучая, а порой и формируя потребности покупателя, оказывает самое прямое влияние на производство товаров или услуг в организации или на предприятии.
- Маркетинг происходит от английского слова market, что в переводе на русский язык означает «рынок».
 - **Основными функциями маркетинга являются:**
 - - изучение покупателя;
 - - анализ рынка;
 - - Исследование продукта или услуги;
 - - установка цен;
 - - продвижение товара на рынке;
 - - реклама;
 - - организация маркетинга;
 - - обеспечение защиты от рисков международный маркетинг.



МЕНЕДЖМЕНТ: РАСШИРЕНИЕ ПОНЯТИЯ

- **1. Менеджмент** – это достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих людей.
- **2. Менеджмент** – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (организацию).
- **3. Менеджмент** – это процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством
- **4. Менеджмент** – самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей предприятия (корпорации) в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях, путём рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов его механизма.

МЕНЕДЖМЕНТ И МЕНЕДЖЕР

- **Менеджер** – профессиональный наёмный управляющий, власть которого не распространяется на собственников капитала.
- Менеджер, как правило, обладает специальным образованием, причём зачастую в дополнение к имеющемуся инженерному, юридическому, экономическому и т.п. Правда, он может и не иметь специального образования в области управления, но обладает необходимыми качествами и навыками для эффективного руководства, что характерно для быстро развивающейся сферы малого бизнеса. Менеджеры работают во всех эшелонах управления, в их **задачу** входит организация конкретной работы определённого числа сотрудников, которые подчиняются ему.
- Менеджер «управляющий». В русской управленческой литературе синонимом понятия «менеджер» могут служить «руководитель», «управляющий», «начальник». Точнее всего смысл понятия «менеджер» передает практически неупотребляемое ныне слово «надсмотрщик». В прошлом, правда, в него вкладывался и иной смысл. Теперь же более точной формулировкой, хотя и несколько упрощенной, будет «ответственный за надзор над всем подразделением в целом».

- **Менеджер** – лицо, занимающее постоянную должность и отвечающее за конкретный хозяйственный объект или конкретный участок в системе управления, имеющее в своём подчинении одного или группу работников и наделенное правами и полномочиями по принятию решений, реализации этих решений и распоряжению ресурсами: людьми, материалами, оборудованием, финансами и т.д. он лично направляет подчинённых на достижение целей организации. Влияние на подчинённых и распоряжение теми или иными ресурсами составляют основу труда менеджера. При этом он получает власть от вышестоящего руководства т.е. является исполнительным руководителем, руководителем-организатором.
- Термин «менеджер» имеет широкое толкование и употребляется в следующих значениях:
- Как должность – менеджер по рекламе, по связям с общественностью и т.д.;
- Вышестоящий руководитель по отношению к подчиненным: шеф, босс и т.д.;
- Администратор;
- Руководитель фирмы в целом или ее подразделением (управляющий отделом, определением);
- Организатор конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп.

- Специфика труда менеджера заключается в том, что он как руководитель не принимает непосредственного участия в процессе производства. Этому утверждению соответствует американское определение процесса управления: «делать что-либо руками других». В сущности, это умственный труд.
- Предметом труда менеджера является информация,
- объектом воздействия — человек,
- средством труда — оргтехника, компьютер,
- продуктом труда — управленческое решение. Традиционно продуктом труда менеджера считаются приказы и распоряжения, вытекающие из принятых решений. Современные подходы трактуют это понятие прежде всего как систему отношений в коллективе.
- **В основе** менеджмента и его главного действующего лица — менеджера лежит целенаправленный поиск, организация работы и непрерывное обучение подчинённых для наиболее эффективного использования всех ресурсов. Он разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, а также кто и как будет выполнять порученное, осуществляет контроль. В этом смысле каждый человек в определённой мере менеджер чего-нибудь: в будничных делах, стройке, ремонте, домашнем хозяйстве и т.д.



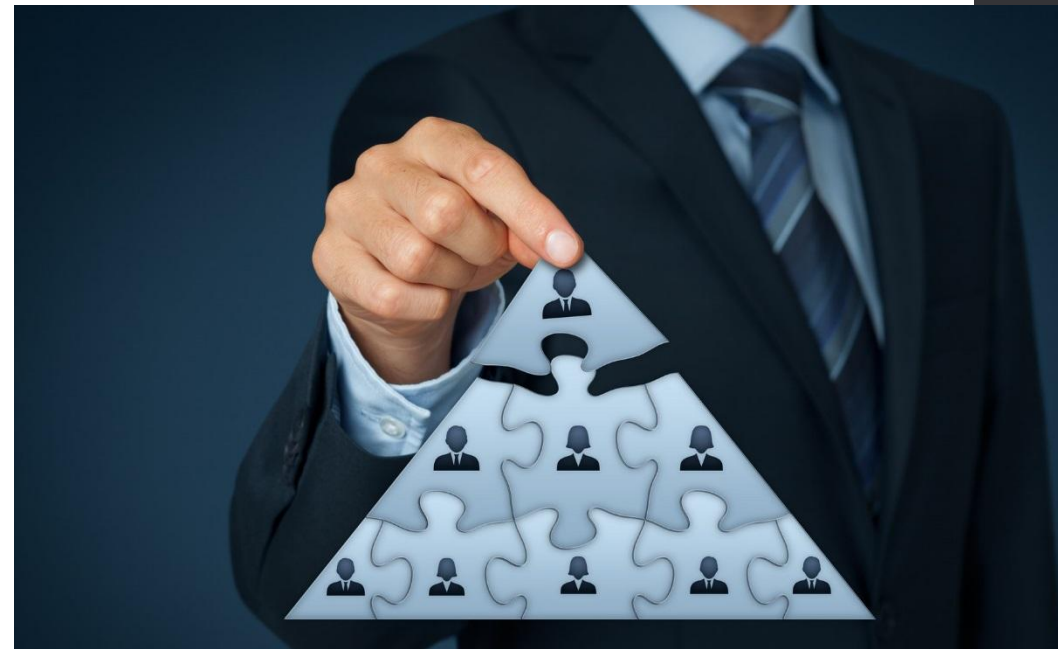
принцип разделения труда

- **Горизонтальное разделение труда** в управлении приводит к выделению менеджеров по специализациям, и тогда это будут менеджеры по продажам, менеджеры по закупкам, по управлению персоналом, по логистике, финансовые и пр.
- **Вертикальное разделение труда** приводит к образованию уровней управления (иерархии) (рис.1), и тогда появляются менеджеры верхнего звена (топ-менеджеры), среднего звена (мидл-менеджеры) и менеджеры низшего звена (лоу-менеджеры).
- Сочетание этих двух подходов позволяет выделить группу менеджеров, различающихся по уровню иерархии, но находящихся внутри одной специализации. Например, для проектных команд в консалтинге: ассистент - младший консультант - заместитель менеджера проекта - менеджер проекта - старший менеджер проекта.
- Менеджеры, выделенные по слоям иерархии, обладают общим свойством - все они решают комплексные задачи, касающиеся работы всего предприятия. Отличие же между ними в том, что уровень их полномочий и размер задач - разный для каждой группы, повышающийся по мере движения вверх по слоям иерархии. **Менеджеры низшего звена** обеспечивают решение оперативных, ежедневных задач той функциональной группы, в которую они включены. Такое управление называется оперативным.



Рис. 1. Уровни управления

- **Руководители среднего звена** отвечают за работу отдельного функционала и решают задачи тактического масштаба, связанные с деятельностью подразделения в течение коротких плановых периодов - до одного года. является разработка конкретных действий и **Задачей менеджеров этого уровня** мероприятий, необходимых для реализации стратегии развития фирмы, т.е. они реализуют тактическое управление.
- **Менеджеры верхнего звена** видят весь бизнес сверху и отвечают за эффективную работу всей системы в течение длительных, стратегических плановых периодов и главной задачей топ-менеджеров является обеспечение успешного функционирования (деятельности) организации в долгосрочном аспекте. Ее успешное выполнение зависит во многом от состояния внешней среды. Поэтому наибольшее внимание высшего руководства организации направлено во внешнюю среду с целью своевременной адаптации деятельности вследствие выявления изменений потребительского спроса к производимым товарам и услугам и угроз успешной деятельности со стороны конкурентов и других организаций. Без грамотного стратегического управления с учетом выше рассмотренных аспектов и состояния предприятия на момент разработки стратегии невозможна долгосрочная эффективная работа любой организации. Груз ответственности менеджеров возрастает в соответствии с ростом их статуса в организации.



- В реальности зоны ответственности и полномочий зачастую перепутаны. Работодатель склонен поручать задачи разного масштаба одному и тому же менеджеру, который пользуется у него наибольшим доверием, наиболее высокой экспертной властью - независимо от его профессиональной специализации. Если менеджер находится на достаточно высоком уровне управления и имеет достаточно полномочий, а также является эффективным менеджером, то он умело делегирует более мелкие задачи нижестоящим сотрудникам или в параллельные подразделения, и просто проконтролирует их выполнение, оставив себе тот уровень решений, который соответствует его положению в иерархии организации.

- Также необходимо разделять менеджеров на эффективных и неэффективных. **Неэффективный менеджер** начнет все делать сам, совмещая задачи разного масштаба в своей деятельности, и, с высокой вероятностью, сосредоточится на рутинных операциях, текучке, вместо того чтобы озадачиться наиболее важными стратегическими проблемами. Крайнее проявление неэффективной работы менеджера - это имитация бурной деятельности.

- **Характеристики эффективного менеджера:**

- Эффективный менеджер может отличить важное дело от срочного.
- Эффективный менеджер выращивает команду хороших управленцев.
- Эффективный менеджер не приносит профессионализм в жертву лояльности - даже ценой должности.
- Эффективный менеджер берет на себя ответственность при данных ему полномочиях.
- Эффективный менеджер мыслит масштабами всей компании, а не отдельного участка.

Виды менеджмента

- **Виды менеджмента** - специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента. Существуют различные виды менеджмента.
- **По признаку объекта** различают общий (генеральный) и функциональный (специальный) менеджмент.
- **Общий или генеральный** менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев.
- **Функциональный или специальный** менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (инновационный, финансовый, инвестиционный, производственный менеджмент, менеджмент персонала).
- **По признаку содержания** различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.
- **Нормативный** менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.
- **Стратегический** менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.
- **Оперативный** менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Функции менеджмента

- **Функции менеджмента** определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.
- Различают следующие функции менеджмента:
 - 1. **общие** (формирование целей, планирование, организация и контроль),
 - 2. **технологические** (принятие управленческих решения и коммуникации)
 - 3. **социально-психологические** (делегирование полномочий и мотивация)
- *Задача планирования* предполагает принятие конкретного варианта решения, постановку цели и разработку плана ее реализации.
- *Задача организации* заключается в разработке организационной структуры управления для выбранного варианта, наполнение ее кадрами с соответствующими функциями и ответственностью.
- *Задача контроля* заключается в проверке результатов в течение всего процесса достижения цели (целей) в заранее установленные сроки.
- *Задача оперативного регулирования* заключается в сведении к минимизации различий между плановым и фактическим состоянием объекта управления. Она не осуществляется, если на стадии контроля не выявлено отклонений.
- *Задача мотивации* заключается в стимулировании действий работников к деятельности по достижению целей предприятия.

ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- **Принципы менеджмента** - это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. Важнейшие принципы эффективного менеджмента следующие:

Название принципа	Краткое содержание
Эффективности	Достижение поставленной цели с минимальными затратами ресурсов и в кратчайшие сроки
Научной обоснованности	Все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов
Системности	Упорядочение всех частей системы, приведение их в согласованное взаимодействие
Конкуренции	Использования соревновательного начала для поиска и применения наиболее эффективных методов развития.
Разделения труда	Деление работы на простейшие операции, строгая регламентация обязанностей, посредством разработки стандартов, формальных правил и процедур, определение ответственности каждого лица в системе управления.
Стимулирования	Сочетание материальных и моральных стимулов при воздействии на трудовые мотивы человека.
Оптимального сочетания централизации и децентрализации	Сочетание административного и самоуправленческого (инициативного) подхода в управлении.

- **Контрольные вопросы и задания**

- Перечислите различия понятий «экономика» и «управление»
- Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»?
- Какую роль играет менеджмент в бизнесе?
- Какую роль играет маркетинг в бизнесе?
- Как можно охарактеризовать труд менеджера?