

## 1 Понятие управления (менеджмента)

Термин «менеджмент» (англ.) в переводе означает «управление», «руководство». Управление – это процесс воздействия, направленный на достижение определенных целей. Выделяют следующие виды управления:

- техническое, управление технологическими процессами и оборудованием;
- государственное, управление жизнью общества через органы власти;
- идеологическое (негосударственное, неполитическое), управление социальными процессами, внедрение идеологий;
- хозяйственное, управление производственной и экономической деятельностью предприятий.

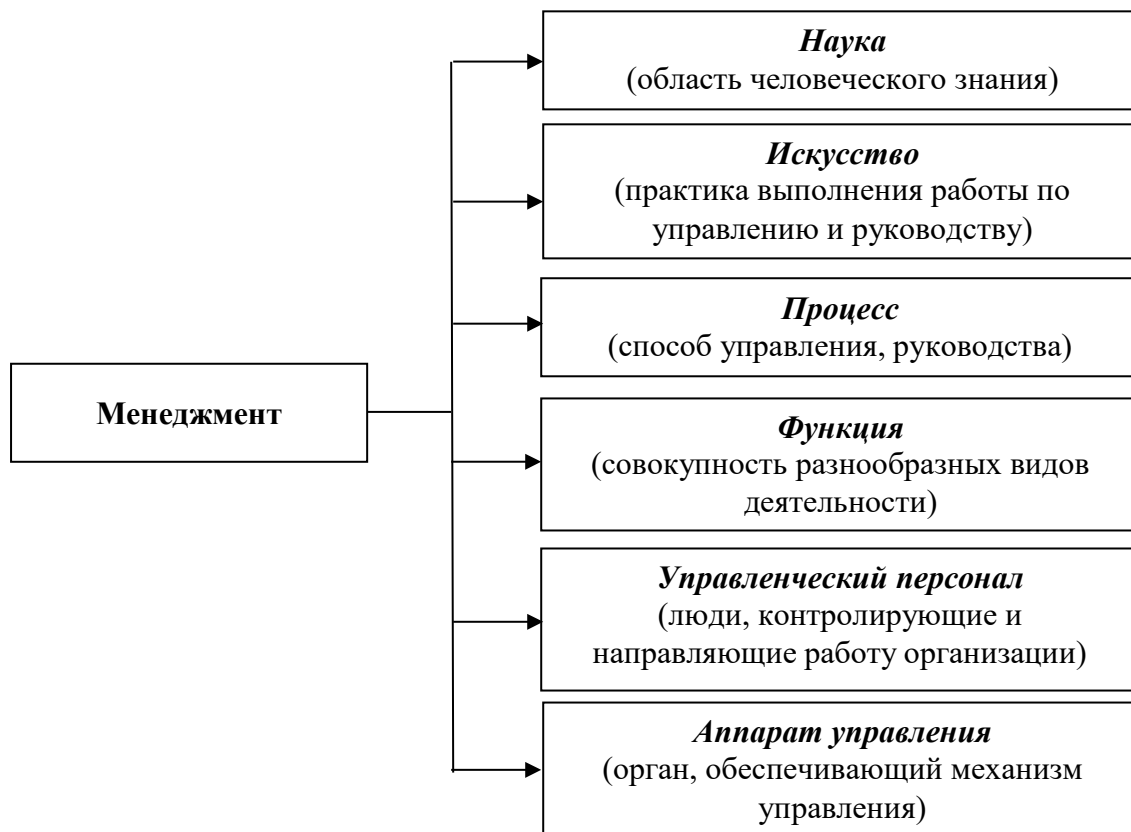


Рисунок 1 – Составные определения сущности управления

В управлении выделяют субъект управления (тот, кто осуществляет управление – отдельный человек или группа людей) и объект управления (те, кем управляют – объединения, предприятия, трудовая деятельность). Менеджмент – это процесс управления предприятием.

При определении понятия «менеджмент» выделяют следующие составляющие (Рисунок 1): Менеджмент = искусство + опыт + обучение.

Менеджмент – это умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Цели менеджмента:

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования; удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство.

## **2 Виды управления (менеджмента)**

Управление охватывает разные сферы деятельности предприятия и различные процессы, протекающие внутри них. В связи с этим выделяют следующие виды менеджмента:

- а) организационный менеджмент – создание предприятия, формирование ее структуры и системы управления ее, разработка инструкций и пр.;
- б) стратегический менеджмент – определение долгосрочных целей предприятия и основных путей их достижения;
- в) производственный менеджмент – управление объектами и процессами,

выбор используемых технологий для производства товаров и услуг;

г) менеджмент персонала – разработка кадровой политики и решений по управлению персоналом в предприятия;

д) финансовый менеджмент – управление финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли;

е) маркетинговый менеджмент – установление взаимоотношений предприятия с рынком;

ж) логистика – планирование, контроль, управление доставкой, складированием и переработкой материалов и доведение готовой продукции до потребителя;

з) инновационный менеджмент – создание и внедрение новых видов товаров и услуг, а также технологий.

В связи с этим менеджеров подразделяют в зависимости от выполняемых ими функций: менеджеры по продажам, менеджеры по персоналу, менеджеры по рекламе и пр.

### **3 Принципы управления (менеджмента)**

Управление осуществляется в соответствии с определенными правилами, соблюдение которых обеспечивает успех предприятия, а несоблюдение может привести к неудачам и убыткам.

Принципы менеджмента – основополагающие правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Основными принципами менеджмента, которыми необходимо руководствоваться при решении управленческих задач, являются (разработаны Анри Файолем):

а) разделение труда, направленное на повышение его производительности;

б) полномочия и ответственность, когда полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности за выполнение работы;

- в) дисциплина;
- г) единоначалие, при котором работник подчиняется только одному руководителю;
- д) единство действий, осуществляемых по единому плану;
- е) подчинение личных интересов общим;
- ж) вознаграждение персонала;
- з) централизация, т.е. единый управляющий центр и равновесие между централизацией и децентрализацией;
- и) скалярная цепь, т.е. передача распоряжений согласно уровням иерархии;
- к) порядок во всем;
- л) справедливость, представляющая собой сочетание доброты и правосудия;
- м) стабильность персонала;
- н) инициатива в построении и выполнении планов;
- о) корпоративный дух, т.е. единение персонала.

Современные принципы менеджмента нацеливают внимание на социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными.

#### **4 История развития управления (менеджмента)**

История развития менеджмента насчитывает уже несколько тысячелетий. Процесс его развития связан с изменениями, происходящими в обществе, экономике, во всей системе социально-экономических отношений.

Выделяют пять революционных этапов в истории развития теории и практики менеджмента:

1 этап – религиозно-коммерческий (до 1760 г. до н.э.) – зарождение письменности в Древнем Шумере привело к образованию особого слоя «жрецов-бизнесменов», связанных с торговыми операциями;

2 этап – государственно-законодательный (1760 г. до н.э.) – впервые издан свод законов управления государством для регулирования общественных

отношений между различными социальными группами населения (царь Хаммурапи);

3 этап – государственно-контрольный (605-562 гг. до н.э.) – соединение государственных методов правления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства (время правления Навуходоносора II);

4 этап – индустриальный (XVII – XVIII вв.) – возникновение профессионального менеджмента, что связано с зарождением капитализма и началом индустриального процесса европейской цивилизации;

5 этап – бюрократический (конец XIX – начало XX в.) – формирование крупных иерархических структур менеджмента, осуществление разделение труда, ввод норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

Однако, как самостоятельная наука менеджмент зародился на рубеже XIX – XX вв. Выделяют 4 основные направления, заложившие основу науки управления:

1) Школа научного управления - 1885 – 1920 г. (Фредерик Тейлор - 1856-1915) – управление на основе законов, знаний, используя научные методы; усовершенствование трудового процесса с помощью технических средств (Генри Форд); распределение труда и соответствующая оплата.

2) Классическая школа – 1920 - 1950 г. (Анри Файоль – 1841-1925) – рациональное построение предприятия как иерархической структуры; рассмотрение управления как процесса, состоящего из взаимосвязанных функций; основные принципы управления.

3) Школа человеческих отношений – с 1950 г. (Элтон Мэйо – 1880 – 1949) – в управлении учитывается личность человека, его сильные и слабые стороны, человеческие отношения.

4) Школа поведенческих наук - с 1950 г. (Дуглас Макгрегор – 1906 – 1964) – психологическое направление, рассматривавшее поведение человека как реакцию на различные стимулы; налаживание межличностных отношений.

## **5 Современные подходы в управлении (менеджменте)**

В современном менеджменте выделяют 4 основных подхода:

1) Количественный подход – использование количественных измерений при принятии решений; использование информационных систем управления и вычислительной техники.

2) Процессный подход – управление рассматривается как непрерывный процесс, состоящий из следующих функций: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции находятся в постоянной взаимосвязи и объединены между собой процессами принятия решений и передачи информации.

3) Системный подход – организация рассматривается как единое целое, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды.

4) Ситуационный подход – принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов (влияние окружающей среды). Современный менеджмент вбирает в себя достижения различных подходов, продолжает пополняться новыми знаниями, дополняя существующие системы и методы.

В России постепенно создается модель российского менеджмента, которая основывается на обобщении мирового опыта эффективного управления, а также на собственном богатом опыте, существующем в нашей стране и национально-исторических особенностях нашей культуры.

К основным положениям современной концепции менеджмента относят:

- а) способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды;
- б) использование инновационных методов в управлении;
- в) ориентирование на человека и его возможности;
- г) совершенствование структуры управления за счет большей децентрализации функций;
- д) привлечение сотрудников к управлению предприятием.

## **6. Предприятие, как объект управления**

Предприятие – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры, призванная выполнять определенные функции и решать поставленные задачи для достижения определенных целей.

Все предприятия отличаются друг от друга в зависимости от следующих критериев:

1) По механизму функционирования:

а) формальные – созданные по определенным правилам, имеющим определенную структуру, связи и четко поставленные цели (юридические лица);

б) неформальные – спонтанно образовавшиеся группы людей.

2) По формам собственности:

а) государственные;

б) муниципальные.

в) частные;

3) По отношению к прибыли:

а) коммерческие – предприятия, основная цель которых – получение прибыли;

б) некоммерческие – предприятия, основная цель которых – удовлетворение общественных потребностей.

4) По организационно-правовым формам:

а) коммерческие – хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия;

б) некоммерческие – фонды, учреждения, ассоциации, потребительские кооперативы и пр.

5) По масштабам деятельности (размеру):

а) малые – численность персонала в промышленности - до 100 чел., в сельском хозяйстве и научно-технической сфере - до 60 чел., розничная

торговля, сфера обслуживания – 30 чел., в остальных отраслях – 50 чел.;

- б) средние – численность персонала от 100 до 300 чел.;
- в) крупные - численность персонала от 300 чел. и выше.
- б) По секторам производства:
  - а) отрасли первичного цикла – добыча сырья;
  - б) отрасли вторичного цикла – обрабатывающая промышленность;
  - в) отрасли третичного цикла – услуги;
  - г) четвертый сектор – информационные технологии.

Основными видами деятельности предприятия являются:

1) Производственная деятельность – деятельность человека, коллектива людей, государства, направленная на создание новых материальных и иных ценностей.

2) Коммерческая деятельность – это процессы, связанные с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей.

## **7. Управляющий (менеджер) в предприятия**

Менеджер – наемный управляющий, занимающий в предприятии постоянную должность и наделенный правом принимать решения в определенных сферах деятельности предприятия. Менеджеры бывают разных уровней в зависимости от сложности решаемых ими задач и возлагаемых на них функций (Рисунок 2). Менеджеров подразделяют на три группы:

а) руководители высшего звена – определяют основное направление деятельности предприятия, ее цели и задачи (генеральный директор, директора);

б) руководители среднего звена – отвечают за практическую реализацию решений, согласовывают усилия различных подразделений предприятия (начальник цеха, отдела);





Рисунок 2 – Структура распределения служебных полномочий предприятия

в) руководители низшего звена – руководство деятельностью непосредственных исполнителей – рабочих и служащих (мастер, начальник участка, группы).

Пирамида уровней управления демонстрирует уменьшение числа руководителей на каждом последующем уровне.

## 8. Внешняя и внутренняя среда предприятия

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность предприятия.

Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

Внутренняя среда – ситуационные факторы внутри предприятия, т.е. те условия, которые поддаются регулированию со стороны предприятия в процессе внутрифирменного планирования и управления.

Внутренняя среда определяет характер и успешность деятельности предприятия.

К факторам внутренней среды относят:

- а) цель – это конечный результат, которого стремится достичь предприятие;
- б) задача – определенная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки;
- в) структура – логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей предприятия;
- г) технология – средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги;
- д) персонал (люди) – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми располагает организация на данный момент времени.

Работа персонала в предприятия должна строиться на основе организационной культуры – совокупности норм и правил, которым подчиняются сотрудники, решая поставленные перед ними задачи.

Все внутренние факторы находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости (Рисунок 3). Изменение одного из них в определенной степени влияет на все другие.

Внешняя среда – это совокупность факторов окружающей среды, воздействующих на предприятие.

Факторы внешней среды оказывают влияние на деятельность предприятия, поэтому оно должно эффективно реагировать и приспосабливаться к происходящим изменениям, для того чтобы выжить и достичь намеченных целей.

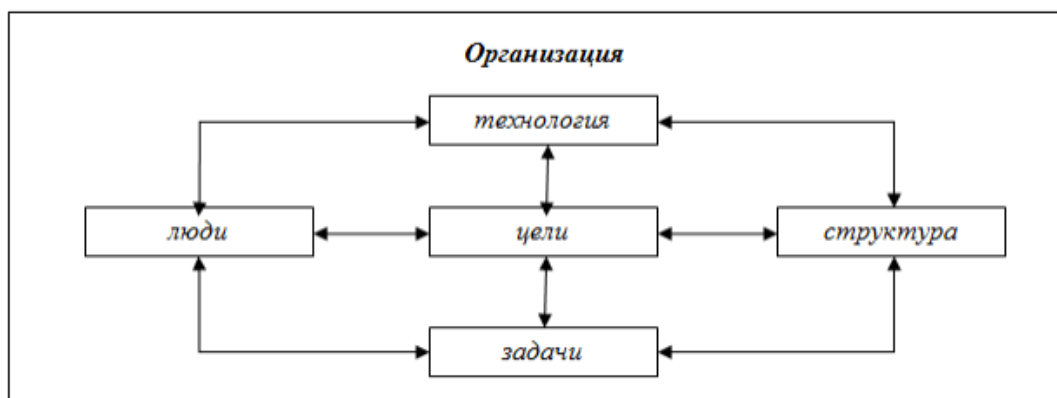


Рисунок 3 – Взаимосвязь внутренних факторов

Все факторы внешней среды разделяют на 2 основные группы:

1) Факторы прямого воздействия (микросреда) – факторы, которые непосредственно влияют на деятельность предприятия. К ним относятся:

- а) потребители (покупатели);
- б) поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- в) конкуренты;
- г) законы и государственные органы;
- д) профсоюзы.

2) Факторы косвенного воздействия (макросреда) – факторы, которые могут не оказывать немедленного воздействия на организацию, но впоследствии скажутся на ее деятельности. К ним относятся:

- а) состояние экономики (уровень цен, инфляции, банковская политика и пр.);
- б) политика (политическая стабильность);
- в) научно-технический прогресс;
- г) социально-культурные факторы (традиции, культурные ценности);
- д) международные события (таможенная политика, экспорт, импорт);
- е) природно-географические факторы (климатические условия, доступность сырья, экологическая обстановка).

Внешняя среда характеризуется следующими признаками:

- а) взаимосвязь факторов - изменение одного из факторов влечет за собой изменение другого фактора;
- б) сложность – степень одновременного воздействия тех или иных факторов на

функционирование предприятия;

- в) подвижность – скорость изменения факторов окружающей среды;
- г) неопределенность – недостаточность информации о факторах.

### **9. Взаимодействие факторов окружающей среды предприятия**

Организация зависит от взаимообмена ресурсов и результатов деятельности с внешним миром. При управлении необходимо учитывать внешнее окружение и его изменения для того, чтобы адаптировать внутреннюю среду к этим изменениям. Изменения каких-либо внешних факторов неизбежно будут требовать внесения изменений во внутренней среде.

Сущность окружающей среды и характер ее влияния на управление предприятием отображен на рисунке 4.

При анализе факторы окружающей среды разделяются на:

а) контролируемые предприятием (управляемые и направляемые ею) – факторы внутренней среды и факторы внешней среды прямого воздействия, т.к. эти факторы, вступая во взаимодействие с предприятием, имеют встречное воздействие (но не контроль);

б) неконтролируемые предприятием (находящиеся за пределами ее властных полномочий) – факторы внешней среды косвенного воздействия, которые носят практически односторонний характер воздействия на организацию, ей лишь остается активно приспосабливаться к ним.

На основе информации об окружающей среде организация должна адаптировать к ней свою стратегию с учетом своих конкурентных преимуществ и целей развития.

Тема 1.1 – Понятийный аппарат управления (менеджмента)  
(Управление информационной безопасностью)



Рисунок 4 – Взаимодействие факторов окружающей среды предприятия