



**А.А. Журавлев  
Е.В. Попова  
А.А. Сафронова**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**конспект  
лекций**

**Анастасия Анатольевна Сафронова  
Елена Владимировна Попова  
Алексей Александрович Журавлев  
Менеджмент**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11783811](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11783811)*

*Менеджмент : конспект лекций / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф.  
Е.В. Поповой ; А.А. Журавлев, Е.В. Попова, А.А. Сафронова. – 2-е изд.,  
перераб. и доп.: Палеотип; Москва; 2008  
ISBN 978-5-94727-330-4*

### **Аннотация**

В пособии освещается широкий круг вопросов менеджмента в деловой организации, функционирующей в конкурентной рыночной среде; приводятся основные понятия изучаемой области, изложение основ теории и практики менеджмента, описан комплекс механизмов и методов, элементов управленческой деятельности.

*Для студентов, аспирантов, преподавателей менеджмента вузов, практических работников и всех интересующихся проблемами менеджмента в экономике.*

# Содержание

Лекция 1	5
Тема 1.1. Сущность, основные понятия менеджмента	5
Лекция 2	15
Тема 2.1. Внешняя среда организации (предприятия)	16
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# **Алексей Журавлев, Елена Попова, Анастасия Сафронова Менеджмент**

*Под общей редакцией доктора экономических наук, профессора Е.В. Поповой*

Издание второе, переработанное и дополненное

***Рекомендовано***

***Министерством образования и науки Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям***

Рецензенты:

***Ю. Ф. Воробьев***, доктор экономических наук, профессор,

***Б. С. Касаев***, доктор экономических наук, профессор

# Лекция 1

## Тема 1.1. Сущность, основные понятия менеджмента

### Элементы теории ресурсного обмена

Построим базис для наших лекций на земле.

Природа – Космос, планета Земля, суша, реки, моря и океаны.

Животный и растительный мир. Признаки жизни – сложная органическая структура, метаболизм (обмен веществ), гомеостазис (поддержание внутренней структуры и условий), размножение. (Опарин).

Человек – часть природы, животное, разумное существо (царь природы). Для своего существования человеку нужны всевозможные вещества. Периодически, когда их не хватает, у человека возникают потребности.

**Потребность** – нужда, в чем-либо.

**Благо** – продукт для удовлетворения потребности.

Благо – все, что включает в себе определенный положительный смысл, а именно предмет, явление, продукт труда, удовлетворяющий определенную человеческую потребность и отвечающий интересам, целям, устремлениям людей.

Ресурсы любые материальные и интеллектуальные объекты, процессы, явления и время.

**Жизненные ресурсы** – ресурсы, без которых человек не может существовать: воздух, вода, пища, тепло, информация.

Получить ресурсы человек может только из внешней среды.

Некоторые ресурсы даются индивиду бесплатно, так как их количество намного больше, чем ему необходимо, и они доступны в первозданном виде (воздух, вода, солнечное тепло, свет).

Чтобы ресурс стал благом часто необходима его дополнительная обработка или приспособливание человека к его использованию. Например, каменный уголь как ресурс существовал до появления человека, но стал благом, когда человек научился с его помощью добывать тепло.

С другой стороны, ресурс может иметь отрицательное воздействие на человека, тогда можно говорить об отрицательном ресурсе. Например, болотная вода, загазованный городской воздух.

В дальнейшем будем пользоваться термином ***ресурсы***.

**Постулат** – никто не обязан обеспечивать конкретного человека ресурсами.

Человек сам должен добывать себе ресурсы с момента рождения и всю жизнь вплоть до смерти. Пока он это может и хочет это делать, он живет; как только прекращает добы-

вать ресурсы – наступает смерть.

Где их взять? Получить из внешней среды в обмен на свои ресурсы.

### **Человек имеет ресурсы:**

1) **Личностные:** знания, умения навыки, силу мышц, части (органы) тела, внешний вид и другие.

2) **Личные** (деньги, материальные объекты) добытые ранее и не употребленные.

Обмен ресурсами с собственниками – купля-продажа, бартер.

Обмен ресурсами с природой назовем – добычей.

Деятельность человека, направленная на получение жизненных ресурсов, называется работой. Деятельность для получения удовольствия посредством ресурсов – хобби.

В современном мире практически невозможно в одиночку добыть необходимое количество ресурсов у природы. Но можно объединить частные ресурсы с другими людьми и осуществить обмен.

Такие объединения людей называются организациями. Существует бесчисленное множество организаций различной степени сложности и разновидностей (семья, предприятие, союз, партия).

Объединенными людьми (организацией) нужно управлять, – возникает фигура менеджера.

### **Начало менеджмента.**

Задача: достать яблоко, если есть два человека и доступ-

ный им сад.

Достать ресурс можно, если один сядет на плечи другого. Допустим, что оба находятся в равных условиях (физически, по здоровью).

Перед каждым встают следующие эпохальные (вечные) вопросы.

1. Объединяться или не объединяться (например, пойти искать другое место)?

2. Когда и к какому дереву идти? (одно ближе, а на другом яблоки красивее).

3. Кто на ком сидит? (одному легче, чем другому).

4. Кому принадлежит добытое яблоко? Тому, кто держит яблоко, или тому, кто держит партнера?

5. Как разделить яблоки между собой? Поровну или по затратам, или за идею? (Тому, кто снизу тяжелее, а тому, кто сверху опаснее, если оба упадут).

6. Кто определяет (принимает решения) по каждому вопросу, если нет согласия? (Любой имеет право, но никто не обладает особыми преимуществами.)

7. Почему этот кто-то принимает решение? (Он сам себя назначил начальником или второй добровольно согласился).

В зависимости от ответов на все вопросы люди объединяются или нет.

Они объединились, и в результате:

1. Сформулировали общую цель для общих действий – добыча яблок.



2. Придумали технологию добычи яблок – один на плечах у другого.

3. Распределили обязанности – один держит другого, который рвет яблоки.

4. Придумали принцип деления яблок – поровну.

5. Распределили роли – руководитель и подчиненный. (Или установили демократию, когда все решения принимаются при достижении консенсуса или большинством голосов).

**Резюме: они создали организацию с определенной организацией, цель которой – получение жизненных ресурсов.**

Термин «организация» – многозначен.

Для того чтобы собрать все элементы феномена организации в единое целое возьмем следующие основания для интеграции: цели, иерархия, управление. Организация является одновременно социальным инструментом, человеческой общностью и обезличенной структурой.

### ***Концептуальная схема организации***

Свойства Признаки	Социальный инструмент	Человеческая общность	Безличная структура
<i>Цели</i>	Цели- задания	Цели-ориентации	Цели системы
<i>Иерархия</i>	Централизация	Личная зависимость	Власть
<i>Управление</i>	Целевое управляющее воздействие	Самоорганизация	Организационный порядок

**I. Организация как существительное (объект) – си-**

нонимы: социально-экономическая система (единое целое), система, предприятие.

Характеристики:

- Искусственное объединение людей (больше одного человека).
- Социальный институт – соотносится с некоторыми правилами внешней среды.
- Предназначена для выполнения более или менее ясно очерченной функции.
- Имеет определенный статус и занимает определенное место в обществе.
- Имеет устоявшиеся физические и информационные границы с внешней средой.
- Взаимодействующие друг с другом люди с помощью материальных и информационных объектов,
- Действуют в правовых, экономических и иных условиях ради достижения поставленных целей

**Организация** – искусственное и сознательное объединение людей, взаимодействующих ради достижения осознанных целей.

**II. Организация как глагол (процесс) – синоним: организовывание.**

Характеристики:

- Подбор, обучение и расстановка участников.
- Распределение функций.
- Распределение ресурсов.

- Мотивация деятельности работников.
- Установление и налаживание устойчивых связей между участниками.

- Установление информационных связей и потоков.
- Координация, и т. д.

**Организация** – это процесс, связанный с сознательным воздействием организатора на участников (организуемых) и на материальные объекты.

В этом смысле понятие "организация" входит в понятие "управление", хотя и не исчерпывает его.

**III. Организация как характеристика (свойство) – синоним: структура.**

Характеристики:

- Упорядоченность объекта.
- Количество и свойства людей, входящих в организацию (малая, крупная).
- Количество и свойства материальных и информационных объектов.
- Строение и типы связей между отдельными элементами (люди, объекты).
- Внутренние подсистемы (отдел, цех, группа).
- Связи и отношения между подсистемами.
- Способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов.

В таком смысле мы понимаем организацию, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных систе-

мах, политической организации общества, эффективной и неэффективной организации и т. д.

Сущность организации: организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей.

Первый способ характерен для деловых организаций – предприятий и учреждений.

– Второй – для организаций союзного типа – партии, профсоюзы, любительские объединения.

При рассмотрении реальных организаций необходимо использовать все три их ипостаси.

**Вечная и глобальная цель организации – обмен ресурсами:**

- между внешней средой (цель системы),
- между организацией и человеком, входящим в нее (цель человека).

Деятельность организации представляет собой бесконечную цепочку обменных циклов (потому что человеку ресурсы нужны всегда).

1. Получение исходных ресурсов из внешней среды (путем обмена, добычи),
2. Преобразование исходных ресурсов внутри организации путем переноса на них личностных ресурсов людей и получение выходных ресурсов.

3. Передача выходных ресурсов во внешнюю среду (в обмен на новую партию исходных ресурсов).

4. И т. д.

Вывод: внутри организации множеству ресурсов необходимо поставить в соответствие множество людей, поставив перед каждым человеком индивидуальную и согласованную с другими участками задачу таким образом, чтобы в результате получить новый вид ресурса. Это и есть организовывание.

Иерархия – расположение частей или элементов целого в порядке от высшему к низшему. Расположение служебных званий, чинов в порядке их подчинения.

Человек, который ставит задачи и распределяет ресурсы, является руководителем, управляющим, администратором, менеджером.

Человек, который выполняет поставленные задачи, является исполнителем, работником.

Далее мы рассмотрим следующие вопросы:

– Что такое управление?

– Кто такие: менеджер, управляющий, руководитель, администратор, организатор?

– Почему менеджер имеет право давать задания и требовать их выполнения?

– Почему работник обязан выполнять задания?

– Первый слой структуры организации (начальник – подчиненный).

- Может ли один и тот же человек быть одновременно управляющим и работником?
- Откуда в организации появляется менеджер.

# Лекция 2

**Организация как обособленный целостный объект (существительное).**

Система как объект:

- воспринимается внешней средой для целенаправленного воздействия или информационного отражения (рейтинг ВУЗов, банков).
- воспринимается менеджером как объект оценки деятельности (деловой, финансовой и т. д.)

## Тема 2.1. Внешняя среда организации (предприятия)

Внешняя среда – множество юридических и физических лиц, непосредственно влияющих на поведение предприятия (государственные органы и организации, покупатели, продавцы, конкуренты, криминальные структуры и т. п.)

### Внешняя среда организации.

Мировой рынок – совокупность ресурсов, предъявленных к обмену (продаже)





## **Внешняя среда косвенного воздействия:**

Сфера *косвенного воздействия* или *мега среда* – это общие условия и тенденции, существующие в обществе, в котором функционирует организация. Эта сфера включает следующие сектора:

- экономический,
- политико-юридический,
- местной власти,
- технологический,
- социокультурный,
- международный.

Экономический сектор включает в себя систему производства, распределения и потребления ресурсов на уровне всего общества. Он характеризуется такими макроэкономическими показателями, как: валовой внутренний продукт, численность населения, ВВП на душу населения, среднегодовые темпы инфляции, безработица, ставка процента, дефицит бюджета страны. Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны, структура экспорта и внешнеторговые тенденции, уровень жизни населения и структура распределения доходов, показатели государственной финансовой системы.

Политико-юридический сектор связан с деятельностью государственных органов власти и управления, и охватывает политическую и законодательную систему, в рамках которой функционирует организация. Он характеризуется: тен-

денциями в развитии законодательства, настрой правительства, политиков, органов администрации и судов в отношении бизнеса, систему лоббирования, криминальную обстановку в стране, политический режим и политические партии.

Пример, до перестройки предпринимательская деятельность и частная собственность на средства производства была запрещена.

Сектор местной власти. Включает городские, районные и муниципальные органы власти, общественные организации местного самоуправления. Характеризуется отношением органов власти к конкретной организации. Основой отношений является владение земельными и административными ресурсам, а также реальные и декларируемые общественные цели. Помимо налоговых отчислений в местный бюджеты от организаций ждут проведения таких мероприятия, как: финансирование школ, колледжей и университетов; пожертвований благотворительным организациям и фондам, участия в реализации собственных целевых программ, направленных на развитие региона.

Под технологическим сегментом внешней среды понимается современный уровень знаний и состояния технологий относительно производства обмениваемых ресурсов.

Сегмент характеризуется такими параметрами как: удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества, удельный вес докторов наук, профессоров

в численности работающих страны, уровень автоматизации производства, показатели износа основных производственных фондов в стране, система информации и уровень компьютеризации.

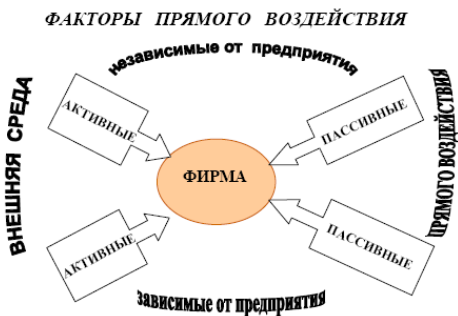
Социокультурный сектор. Под социокультурной средой общества принято понимать ценности, нормы, убеждения, традиции, верования и стереотипы поведения, существующие в нем.

Вопрос о социокультурных различиях часто возникает при сравнении одной нации с другой. Его особенно необходимо принимать в расчет многонациональным компаниям. Например, Макдоналдс требует от иностранного обладателя лицензией строгого выполнения всех процедур и правил, в то же время, позволяя использовать различные маркетинговые методы и даже изменять меню. В Бразилии он дополнительно продает газированный напиток из Амазонских ягод, а в Малайзии – молочный коктейль из отвратительно пахнущего южноазиатского фрукта, запах которого там считается возбуждающим.

Международный сектор включает в себя все перечисленные выше факторы, относящиеся к другим странам и имеющие потенциальное влияние на организацию. К международным факторам, характеризующим этот сектор, также относится положение страны (экономическое, техническое, культурное) в мировом сообществе. Этот сектор особенно важен для организаций, ведущих экспортно-импортную деятель-

ность или имеющих совместные предприятия или дочерние компании в зарубежных странах.

## Внешняя среда прямого воздействия.



Внешняя среда прямого воздействия – это совокупность всех организаций, с которыми организация вступает в ресурсообменные или конкурентные отношения. К ним относятся: государственные органы и организации, партнеры (продавцы и покупатели), явные и неявные конкуренты.

Организации внешней среды создают факторы воздействия на предприятие, которые делятся на активные и пассивные, на зависимые и независимые от предприятия.

## Факторы влияния, создаваемые организациями

Активные		Пассивные	
Независимые от предприятия	Зависимые от предприятия	Независимые от предприятия	Зависимые от предприятия
- Государственные органы - Инвесторы - Конкуренты	- Партнеры - международный арбитражный суд	- Влиятельные группы (группы давления) - Циклы промышленного развития - Рынок труда	- Покупатели - Технологии - Частные лица

Воздействие является положительным, если оно способствует внутренней деятельности предприятия и ресурсному обмену, и отрицательным, если препятствует. Воздействие проявляется в формах:

- Ограничений,
- Предоставления возможностей,
- Установления явных управленческих связей.

Например, закон разрешает заниматься предпринимательством, но не обязывает; запрещает продавать наркотики, но за руки не держит. Но если воспользоваться разрешением и создать организацию, то между государством и организацией возникает активная управляющая связь – платить налоги.

Многие отрицательные воздействия внешней среды на предприятие – это, в конечном итоге, действия конкурентов (отдельно взятых компаний или различного рода объединений – ассоциаций, обществ, государства) или некачественное государственное управление.

Заклученные договора создают явные управленческие

отношения (связи).

На характер и последствия воздействия внешней среды прямого действия существенное влияние оказывает тип организации, к которой организация сама себя относит (позиционирует).

Для партнеров организации позиционирует себя по видам изготавливаемых ресурсов.

### **Типы организаций:**

1. Производственные
2. Торговые
3. Обслуживающие
4. Образовательные
5. Лечебные
6. Культурные
7. Управленческие
8. Научные, проектные

Для государства организации позиционируют себя как юридические лица.

Все допустимые юридические лица, их права и обязанности описаны в Гражданском Кодексе РФ.

### **Создание организации.**

Выделим и определим следующие категории активных субъектов, участвующих в деятельности предприятия:

– *Собственник* – физическое или юридическое лицо, обменивающее риск утраты своих личных ресурсов на возможность получения дополнительных ресурсов путем передачи

их во временное пользование организации.

– *Работник* – индивид, добровольно входящий (и покидающий) организацию для обмена личностных ресурсов на жизненные.

– *Менеджер* – работник, которому собственника дает право единолично управлять организацией, ее ресурсами (капиталом) с целью получения дополнительного капитала, путем привлечения личностных ресурсов работников.

Одно и то же физическое лицо может одновременно выступать в различных комбинациях указанных категорий.

Например, такая комбинация может носить следующие названия:

менеджер + собственник = бизнесмен,

менеджер + собственник + работник = предприниматель  
(в том числе торговый агент),

работник + собственник = акционер своей организации.

Порядок создания организации как юридического лица.

Инициативные собственники – называемые учредителями:

1. Создают неформальную организацию путем заключения учредительного договора между собой.

2. Изготавливают устав организации, придумывают ей имя.

3. Регистрируют его в государственных органах. С этого момента родилась новая организация – юридическое лицо.

4. Передают организации свои личные ресурсы (на расчетный счет или в физически обособленное пространство), тем самым формируют начальный (стартовый) капитал.

5. Нанимают менеджера и заключают с ним договор на управление капиталом в интересах собственника.

6. Менеджер получает права и обязанности по распоряжению ресурсами и олицетворяет организацию перед внешней и внутренней средой



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.