



NATIONAL RESEARCH
UNIVERSITY

Факультет Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента
Национально исследовательского университета «Высшая школа экономики»

ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Знакомство с курсом

Преподаватели:

Сизова Ирина Алексеевна, iasizova@hse.ru

Бурко Екатерина Дмитриевна

Савина Дарья Олеговна

Санкт-Петербург 2026

Давайте знакомиться

1. Сизова Ирина Алексеевна – лекции + семинары



2. Бурко Екатерина Дмитриевна - семинары



3. Савина Дарья Олеговна



Цель и задачи курса

- ▶ сформировать у слушателей необходимый объём теоретических знаний, практических навыков и компетенций в области общего менеджмента
- ▶ усвоить ключевые концепции и теории в области классического и современного менеджмента
- ▶ Заложить основу для дальнейшего обучения



Цель и задачи курса

- ▶ Знать ключевые концепции и теории в области классического и актуального менеджмента
- ▶ Понимать современные тенденции менеджмента, модели менеджмента в разных странах
- ▶ Понимать основные функции менеджмента, уметь определять и применять менеджерские инструменты в практических ситуациях
- ▶ Уметь прогнозировать и планировать управленческие действия в конкретных ситуациях
- ▶ Анализировать внешнюю и внутреннюю среды организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию
- ▶ Организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач
- ▶ Анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности

Типы заданий и система оценивания

- ▶ Тест на лекциях
- ▶ Мини-тест на семинарах
- ▶ Работа на семинарах
- ▶ Экзамен
- ▶ Тест оценивается следующим образом:
 - ▶ правильный ответ - 10 баллов
 - ▶ неправильный ответ – 5 баллов
 - ▶ нет ответа – 0 баллов.
- ▶ Индивидуальная оценка



Типы заданий и система оценивания

- ▶ Тест на лекциях
- ▶ Мини-тест на семинарах
- ▶ Работа на семинарах
- ▶ Экзамен
- ▶ Тест оценивается по 10 балльной системе. Все правильные ответы - 10 баллов. Прочие оценки выставляются в прямой пропорции от количества неправильных ответов.
- ▶ Индивидуальная оценка



Типы заданий и система оценивания

- ▶ Тест на лекциях
 - ▶ - решение кейса (кейсов);
 - ▶ - участие в деловой игре;
- ▶ Мини-тест на семинарах
 - ▶ - доклад (домашнее задание);
 - ▶ - групповое задание.
- ▶ Работа на семинарах
 - ▶ Групповая оценка, дифференцированная
- ▶ Экзамен



Типы заданий и система оценивания

- ▶ Тест на лекциях
- ▶ Мини-тест на семинарах
- ▶ Работа на семинарах
- ▶ Экзамен
- ▶ Тест оценивается по 10 балльной системе. Все правильные ответы - 10 баллов. Прочие оценки выставляются в прямой пропорции от количества неправильных ответов.
- ▶ Индивидуальная оценка



Формула оценивания

- ▶ Итоговая оценка = $ТЛ * 0.100 + МТС * 0,200 + РС * 0.300 + Э * 0.400$, где:
 - ▶ ТЛ - тест на лекции (средняя)
 - ▶ МТС - мини-тест на семинаре (средняя)
 - ▶ РС - работа на семинаре (средняя)
 - ▶ Э - экзамен
- ▶ Правила округления: арифметические
- ▶ Правила пересдачи: Пересдача возможна для РС и Э на дополнительных консультациях.



Контакты

- ▶ Коммуникация по курсу будет осуществляться с помощью курса в LMS –

<https://edu.hse.ru/course/view.php?id=294719>



- ▶ письма будут приходить на корпоративную почту





NATIONAL RESEARCH
UNIVERSITY

Факультет Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента
Национально исследовательского университета «Высшая школа экономики»

ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**ТЕМА 1. История возникновения менеджмента и современное состояние.
Классические школы менеджмента**

Преподаватели:

Сизова Ирина Алексеевна, iasizova@hse.ru

Бурко Екатерина Дмитриевна

Савина Дарья Олеговна

Санкт-Петербург 2026

Основные вопросы лекции

- ▶ Понятия менеджмента и управления
- ▶ История возникновения менеджмента
- ▶ Основные школы менеджмента



Понятия менеджмента и управления

- ▶ **Менеджмент** (в максимально широком смысле) – руководство социально-экономическими организациями/системами.

- ▶ В Оксфордском словаре можно найти следующие определения менеджмента:
 - 1) особого рода умелость;
 - 2) власть и искусство толкования;
 - 3) способ, манера общения с людьми;и проч.



Понятия менеджмента и управления

- ▶ Несмотря на обилие определений и подходов, главное, в чем сходится большинство исследователей, это то, что основная задача управления – руководство людьми, координация их деятельности для достижения целей
- ▶ Питер Друкер утверждает, что менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу.
- ▶ Управление как таковое является стимулирующим элементом социальных изменений и примером значительных социальных перемен.



История возникновения и развития менеджмента

- ▶ Управленческие революции (с V-IV тыс.до н.э.): появление новых видов деятельности, их обособление в результате разделения общественного труда
- ▶ В официальной литературе выделяют **5** управленческих революций



История возникновения и развития менеджмента

- ▶ 1. Первые 3 управленческие революции относят к донаучному этапу, т.е. управленческая мысль развивались в рамках других наук.
- ▶ 2. Переходный этап – Древняя Греция и Древний Рим + Средневековая Европа
- ▶ 3. Научный этап – завершающие 2 управленческие революции, т.к. сформирована наука об управлении, со своей терминологией, школами, законами



Этап развития	Управленческие революции		
	Название	Временной период	Сущность
Донаучный (управленческая мысль развивалась в составе других наук)	Религиозно-коммерческая	5-е тысячелетие до н.э.	Зарождение письменности в Древнем Шумере, что привело к образованию особого слоя жрецов бизнесменов, ведущих торговые операции, деловую переписку и коммерческие расчеты
	Светско - административная	1792- 175 0-е г. до н.э.	Период деятельности Вавилонского царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством для регулирования отношений между различными социальными группами общества. Таким образом, был введен светско - аристократический стиль управления
	Производственно-строительная	605 – 562 г. до н.э.	Период царствования Навуходоносора II, чей вклад был направлен на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства
Научный (сформирована и признана наука управления, со всеми ее научными течениями, «школами» и подходами)	Индустриальная	18 – 19 века н.э.	Зарождение капитализма и начало индустриализации европейской цивилизации. Результат – отделение управления от собственности (от капитала), зарождение профессионального управления
	Бюрократическая	конец 19 – начало 20 веков н.э.	Приход новой социальной силы – профессиональных менеджеров, класса управляющих, который стал господствующим в сфере управления государством, материальным и духовным производством. Возникновение концепции рациональной бюрократии

История возникновения и развития менеджмента. Донаучный этап

1. Религиозно-коммерческая:

Возникла в Шумере в III тыс. до н.э. Получила развитие в Древнем Египте, Древнем Китае и Индии

Ее суть: трансформация жрецов в управленцев храмовыми землями. Товарные отношения.

Писцы – главные менеджеры

N.B. Первый известный учебник менеджмента - это найденная в начале XX века книга под названием Артхашастра, что означает «учение о хозяйстве и государственном управлении».

Артхашастра – это системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью

История возникновения и развития менеджмента. Донаучный этап

2. Светско-административная:

Вавилон, Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.),

Свод законов Хаммурапи (285 законов управления государством)

Цель законов — «чтобы сильный не притеснял слабого»

Законы регулируют широкий круг вопросов:

- ▶ судопроизводство и процессуальные нормы (например, ответственность судей за изменение решения);
 - ▶ охрана различных форм собственности (царя, храмов, общинников);
 - ▶ брачно-семейные отношения и наследование;
 - ▶ уголовное право (наказания за преступления против личности);
 - ▶ обязательственное право (договоры купли-продажи, хранения, займа, личного и имущественного найма);
-
- ▶ трудовые отношения.

История возникновения и развития менеджмента. Донаучный этап

3. Производственно-строительная:

Вавилон, Навуходоносор XI (605-562 гг. до н.э.), который значительно усовершенствовал организацию труда на текстильных фабриках и зернохранилищах.

- ▶ **Система производственного контроля с использованием цветных ярлыков.** На текстильных фабриках ими метилась пряжа, поступающая в производство еженедельно. Такой метод позволял точно установить, как долго находилась на фабрике та или иная партия сырья.
- ▶ **Контроль качества продукции.** Метод контроля качества был интегрирован в систему производственного контроля (входной, операционный, приемочный и т.д.).

В более совершенной форме некоторые методы, применявшиеся при Навуходоносоре II, используются в современной промышленности (например, система **канбан**)





История возникновения и развития менеджмента. **Переходный этап**

- ▶ Теория лидерства и власти Николо Макиавелли
 - ▶ манипуляция как главное средство приобретения и сохранения контроля над другими
 - ▶ 4 принципа Макиавелли, которые оказали влияние на развитие менеджмента:
 - 1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников;
 - 2) подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера, и понимать, чего он ожидает от них;
 - 3) лидер должен обладать волей к выживанию;
 - 4) лидер - всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.
-



История возникновения и развития менеджмента. Научный этап

- ▶ Эпоха Возрождения (XIV-XVI вв.) и Просвещения (XVII-XVIII вв.)
- ▶ Промышленный переворот и переход к новой культуре произошли с помощью рыночной этики, протестантской этики и этики свободы, которые дали рыночное направление развитию экономики
- ▶ В XVI-XVII вв. шел процесс создания международного рынка, вылившийся в формирование экономической философии меркантилизма



История возникновения и развития менеджмента. Научный этап

▶ Адам Смит (1723-1790), шотландский политик и экономист. в работе «Богатство наций» основал классическую школу, став отцом либеральной экономики.

А. Смит предполагал, что только рынок и конкуренция могут быть регуляторами экономической активности.

Невидимая рука рынка может обеспечить наилучшее распределение ресурсов, наиболее эффективную отдачу и экономическую заинтересованность каждого участника и каждой нации, принесет наибольшее благосостояние всем, кто действует на рынке свободной конкуренции



История возникновения и развития менеджмента. Научный этап

- ▶ Новое время – промышленная революция
до промышленной революции экономическая теория оперировала факторами «земля» и «труд»
- ▶ Жан Батист Сэй (1767-1832), французский экономист, первым отметил, что некоторые авантюристы (предприниматели) владели делом, но чаще они имели только пай, получив его от других или сформировав партнерство. Авантюрист, таким образом, становился администратором или управляющим от имени других и принимал на себя дополнительный риск в объединении факторов земли, труда и капитала.
- ▶ То есть он должен обладать искусством управления и администрирования, получать за данную деятельность отдельное вознаграждение



История возникновения и развития менеджмента. Научный этап

- ▶ Фабричная система только формировалась

Необходимо было учитывать следующее:

1. Нехватка обученных менеджеров для крупномасштабного производства, создание которого требовала постоянно увеличивающаяся конкуренция
2. Вопросы найма, обучения и дисциплины
3. Проблемы в планировании, организации, контроле



История возникновения и развития менеджмента. Научный этап

- ▶ Роберт Оуэн (1771 - 1858), успешный предприниматель

переставил оборудование, улучшил условия труда рабочих, достиг большого влияния на своих подчиненных, приписывая успех в общении с рабочими своей привычке к точности и знанию человеческой натуры, а в целом принес успех заводу

(предтеча теории Мэйо)



История возникновения и развития менеджмента. Научный этап

► Чарльз Бэббидж

(предтеча теории Тейлора)

хвалил принцип разделения труда и чувствовал его многочисленные достоинства. Для Бэббиджа разделение труда увеличило эффективность вследствие следующих обстоятельств:

- 1) сокращение времени для обучения;
 - 2) потери материалов в процессе обучения одному процессу значительно ниже, чем в ходе обучения многим операциям;
 - 3) экономия времени вследствие выполнения одинаковой мышечной работы;
 - 4) отсутствие замены инструментов;
 - 5) наличие хороших навыков, приобретаемых за счет частых повторений одинаковых процессов;
 - 6) приспособление инструментов и машин к выполняемым процессам с помощью разделения труда
-

История возникновения и развития менеджмента. Научный этап

- ▶ инженер барон Шарль Дюпин (1784-1873)

(предтеча теории Файоля)

Создал курс индустриального образования: «Руководителей цехов и фабрик следует обучать как геометрии и прикладной механике, так и специальным знаниям путей экономии усилий рабочих... Для человека, управляющего другими, ручная работа имеет только второстепенное значение. Его высокое положение достигается благодаря интеллектуальным способностям (силе интеллекта), и знаниям, которые позволяют ему развить эти способности».



История возникновения и развития менеджмента. Научный этап

- ▶ Дэниэл МакКэлем – генерал-интендант, развивал систему управления в середине XIX века в США.

Создал информационный менеджмент: использовал телеграф для большей безопасности действий работы администрации, от которой требовался ежечасный доклад о положении каждого поезда в системе, ежедневный доклад относительно пассажиров и груза и ежемесячные статистические отчеты о планировании, разработке маршрутов и контроле.

Он разработал систему двойной проверки, по которой фрахтовые и пассажирские проводники должны были докладывать о движении поезда, погрузках и т. д. Сравнивая доклады, он мог бы видеть несоответствия и любой обман



История развития менеджмента. Основные концепции менеджмента

Основные концепции менеджмента

1

- XIX в.
- Ресурсный + оптимизация

2

- XX в.
- Технократический менеджмент

3

- Середина XX в.
- Маркетинговый менеджмент

4

- Конец XX-нач. XXI вв.
- Общественное мнение



История развития менеджмента. Основные концепции менеджмента

Товарная концепция (конец XIX – начало XX)	→	Менеджмент занимается производственными проблемами (экстенсивный вариант)
Сбытовая (1930-1950-е гг.)	→	Предложение превышает спрос
Маркетинговая (с конца 1950-х-начала 1960-х гг.)	→	Заинтересованность менеджмента в прибыли и отдаче капитала, а не только в объеме продаж
Использование общественного мнения (1970-е гг. – начало XXI в.)	→	Заинтересованность менеджмента в формировании необходимого общественного мнения и получении прибыли



История развития менеджмента. Современный этап

- ▶ Сегодня следует выделять 6-ю управленческую революцию, связанную с внедрением цифровых технологий в сферу управления:
- ▶ - цифровизация
- ▶ - цифровая трансформация

Причина появления регулярного менеджмента –
рост удельного веса организационно-
управленческих проблем в производстве,
вызванного развитием разделения и кооперации
труда



Основные школы менеджмента

Школа научного управления

- ▶ Ф.У. Тейлор (Бэббидж)
- ▶ Г.Л. Гант

Административная (классическая) школа

- ▶ А. Файоль (Ш. Дюпин)
- ▶ М. Вебер

Школа человеческих отношений

- ▶ Э. Мэйо (Р. Оуэн)
- ▶ А. Маслоу
- ▶ П. Друкер

Математическая школа

- ▶ Р. МакНамара,
- ▶ Л. Аккоф
- ▶ Л. Берталанфи



Основные школы менеджмента (представители)



**Фредерик Уинслоу Тейлор
(1856-1915)**



**Анри Файоль
(1841-1925)**



**Элтон Мэйо
(1880-1949)**

Роберт Мак-Намара



Людвиг фон Берталанфи



Линкольн Акофф



Школа научного управления

Фредерик Тейлор (1856-1915)

Основатель школы научного менеджмента

Формирование школы базировалось на трех основных моментах:

1. Рациональная организация труда;
2. Разработка формальной структуры организаций;
3. Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т.е. разграничение управленческих и исполнительных функций



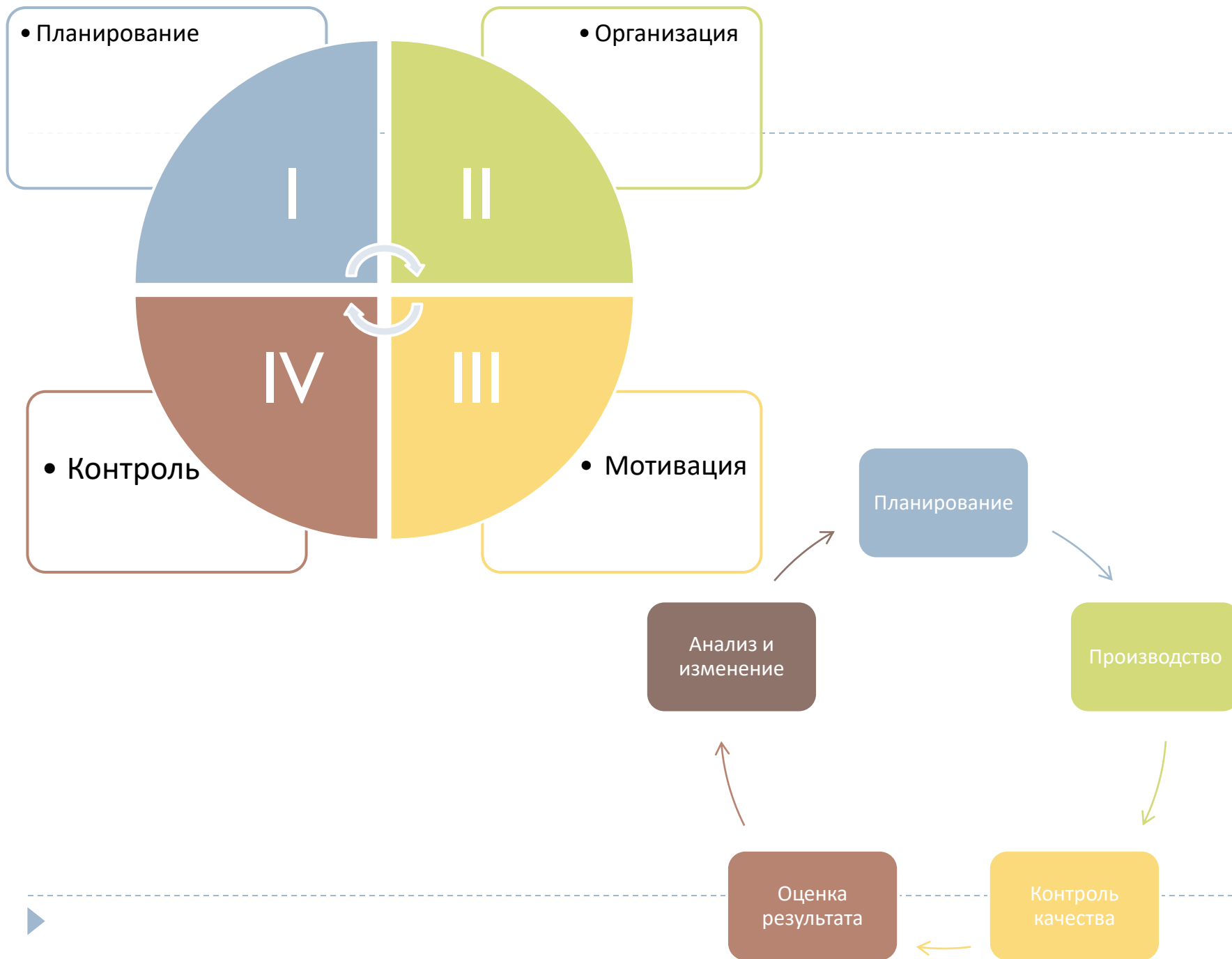
Административная школа управления

Анри Файоль(1841-1925)
Основатель классической школы менеджмента

Управление - это универсальный процесс, состоящий из 5 взаимосвязанных функций менеджера:

- 1. Планирование.** Постановка целей, поиск путей их достижения и определение направлений, в которых должно продвигаться предприятие.
 - 2. Организация.** Конструирование и создание структуры, соответствующей целям, намеченным в ходе планирования
 - 3. Командование.** Оперативное руководство исполнителями спланированных мероприятий
 - 4. Координация.** Согласование и упорядочение деятельности подразделений и представителей организации, направленное на достижение общей эффективности.
 - 5. Контроль.** Оценка эффективности в соответствии с разработанной ранее системой правил.
-





Административная школа управления

Принципы управления по А. Файолю

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство направления
6. Подчиненность личных интересов общим
7. Вознаграждение персонала
8. Централизация
9. Скалярная цепь (иерархия)
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность рабочего места для персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух



Административная школа управления

Концепция идеальной бюрократии М. Вебера

- ▶ Бюрократия = специально созданная структура социально-экономического управления.

Основные черты:

- 1) строгая иерархия между элементами структуры;
- 2) специализация чиновников;
- 3) строгая формализация процессов;
- 4) разграничение прав и обязанностей, субординация



Школа человеческих отношений

Элтон Мэйо (1880-1949)

Основал движение «за развитие человеческих отношений»

Основные идеи:

- ☐ Критика положений классической школы менеджмента,
- ☐ Отвергает ориентацию на приоритет формализации отношений и иерархического строения организации
- ☐ Развитие гуманистической социальной философии
- ☐ Обратил внимание на социальную природу человека (основывался на тезисе о человеке как социальном животном)
- ☐ Акцент в управлении на стимулировании мотивации и заинтересованности работника в содержании деятельности.

*Основное внимание сосредоточено на человеке:
на том, как он взаимодействует с другими,
как реагирует на разного рода ситуации,
желая удовлетворить свои потребности.*

Школа человеческих отношений

- ▶ Э. Мэйо и Хотторнский эксперимент
- ▶ Ключевой вывод:
- ▶ *Социально-психологические* факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем *физические*, при условии, что сама организация работ уже достаточно развита и эффективна



Школа человеческих отношений

► Теория иерархии потребностей А. Маслоу



Математическая школа управления

- ▶ Основная идея:
- ▶ Принятие управленческих решений на основе исследования операций и моделирования, других математических методов для достижения максимальной эффективности организации.



Опросы

- ▶ Опрос № 1.1. Как вы думаете, какие школы менеджмента (или их элементы) сегодня используют в управлении?
- ▶ Правильный ответ: элементы всех школ сейчас применяются в управлении.
- ▶ В большей своей части применяются административная школа, остальные – частично.
- ▶ Все справились!!!



Опросы

- ▶ Опрос № 1.2. Как вы думаете, чья теория (имя автора) лежит в основе концепции менеджмента «Влияние общественного мнения»?
- ▶ Правильный ответ – все, что связано со Школой человеческих отношений (и Мэйо, и Маслоу)
- ▶ Все справились!!!



Источники

- ▶ 1. Астахова, Н. И. Теория управления: учебник для вузов /Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М.: Издательство Юрайт, 2025. —306 с. —(Высшее образование). —ISBN 978-5-534-20190-1. —Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. —URL: <https://urait.ru/book/teoriya-upravleniya-560196>

- ▶ 2. Одинцов, А. А. Основы менеджмента: учебник для вузов /А. А. Одинцов. —2-е изд., испр. и доп. —М.: Издательство Юрайт, 2025. —241 с. —(Высшее образование). —ISBN 978-5-534-16616-3. —Текст : электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. —URL: <https://urait.ru/book/osnovy-menedzhmenta-562655>



