



Факультет Санкт-Петербургская школа
экономики и менеджмента

Тема 2. Основные термины и функции менеджмента

Сизова Ирина Алексеевна, iasizova@hse.ru
Бурко Екатерина Дмитриевна
Савина Дарья Олеговна

Санкт-Петербург, 2026

Понятия менеджмента и управления

1) от англ. *manage* – управлять, заведовать, руководить - наука об организации деятельности социальной системы для достижения заданных целей, в условиях ограниченности ресурсов.

(от лат. *manus agere*) по смыслу близко к русскому слову «руководить»

Менеджер оперирует объектами, вещами и ситуациями, для достижения поставленных целей и задач.

2) это руководство, к-рое состоит из двух функций: *организации и управления*





Понятия менеджмента и управления

Организация (как деятельность)

1. образование и совершенствование связей между частями целого
2. создание и совершенствование структуры и правил функционирования ее элементов.

Управление

1. процесс (деятельность), направленный на достижение цели
2. перевод системы из одного состояния в заданное или удержание в заданном.





Понятия менеджмента и управления

Менеджмент	Управление
процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на достижение целей организации с помощью эффективного использования ресурсов	более широкое понятие, включающее не только менеджмент, но и управление в различных сферах жизни (например, управление проектами, управление рисками и т.д.)

Объект управления – это то, что управляется (например, производственный процесс, персонал, финансы, социально-экономическая система)

Субъект управления – это лицо или группа лиц, осуществляющий управленческие функции (менеджеры, руководители)

Понятия менеджмента и управления

Менеджмент - это **наука управления поведением:**

- работника;
- рабочей группы (бригады);
- фирмы;
- логистическими и финансовыми процессами, представляющая собой **систему принципов и методов**, способствующих правильному формулированию и оптимальному достижению целей фирмы

«Менеджмент – это обеспечение результативности и эффективности организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе» (И. Адизес)





Понятия менеджмента и управления

Менеджер – это:

- наемный работник, наделенный полномочиями
- наемный работник, организующий достижение результатов

Топ-менеджер обеспечивает общее руководство организацией/процессом

Менеджер среднего звена контролируют работу менеджеров низшего звена

Менеджер низшего звена обеспечивает текущее выполнение и связь между исполнителями и выше стоящим руководством





Понятия менеджмента и управления

ВЦИОМ (2020 г.) «Портрет сегодняшнего руководителя»

ТОП-5 положительных качеств

1. Грамотность, знание дела, компетентность
2. Внимание к людям, близость к народу
3. Честность
4. Достижение целей, задач, целеустремленность
5. Порядочность

ТОП-5 отрицательных качеств

1. Алчность, думают о себе, о собственной выгоде
2. Безразличие к людям, далеки от народа
3. Непорядочность, не соблюдают законы
4. Корруптированность
5. Глупость, необразованность, неграмотность



Понятия менеджмента и управления

Особенности условий работы менеджера

- неопределенность условий принятия решений
- высокий уровень рисков не только для самого руководителя, но и для организации и коллектива сотрудников
- необходимый уровень образования, знания, навыки, нравственные качества, чувство стиля
- столкновение с неповторимостью ситуаций
- является не только руководителем, но и подчиненным
- множество коммуникативных связей с сотрудниками различных уровней
- повышенная ответственность за результаты принимаемых решений – моральная, административная, уголовная



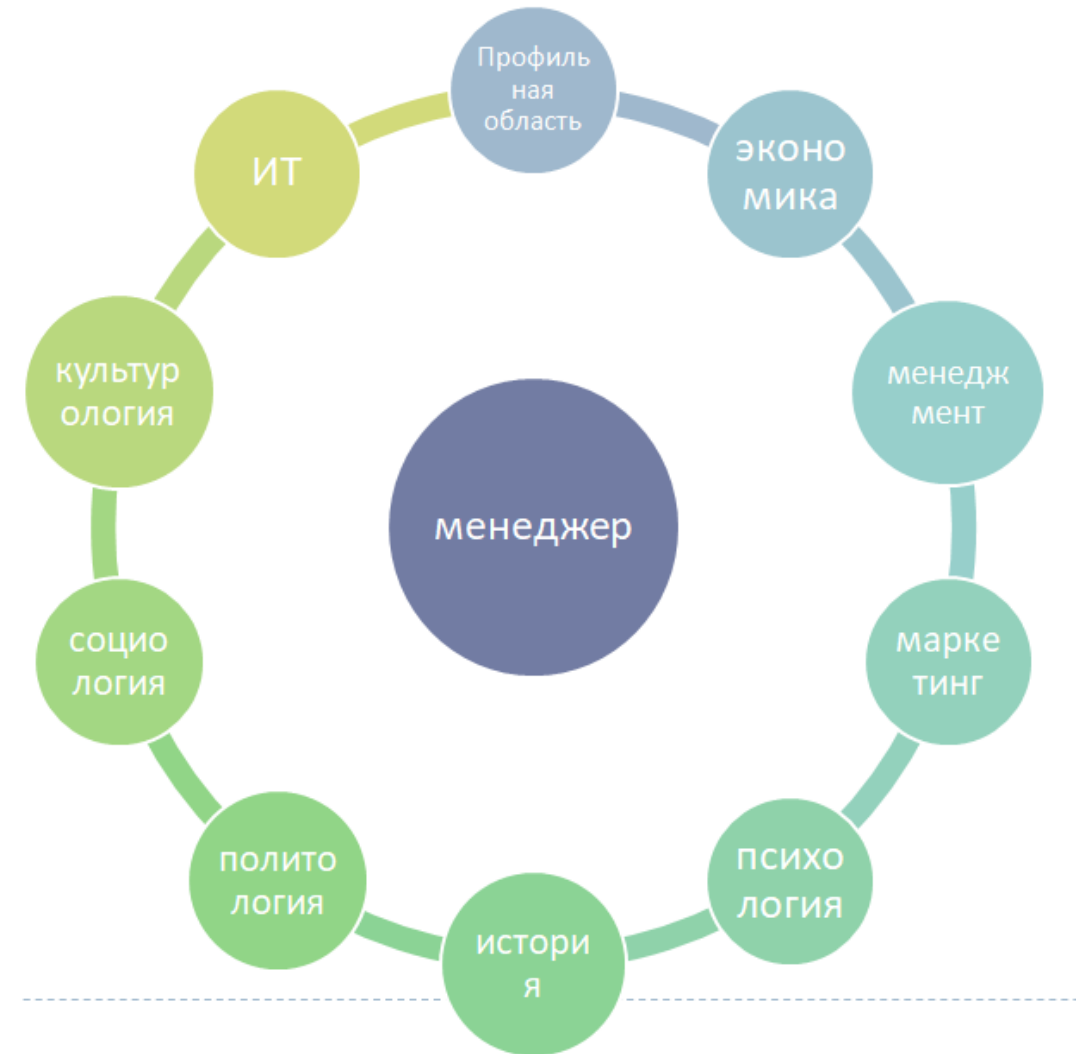
Необходимые качества

- Обладание интуицией
- Стрессоустойчивость
- Профессиональные компетенции, Soft Skills
- Гибкость
- Коммуникабельность
- Ответственность

Понятия менеджмента и управления

Современный менеджер

- развитая интуиция
- аналитическое мышление и инновации
- критическое мышление и анализ
- навыки решения сложных проблем
- лидерство и социальное влияние
- системный анализ и эмоциональный интеллект



Понятия менеджмента и управления

РАЕІ

- Производители (Р) сосредоточены на результате - стремятся выпускать максимально хороший продукт в текущих условиях
- Администраторы (А) сфокусированы на регламентах и правилах
- Предприниматели (Е) действуют неординарно. Они придумывают идеи и сосредоточены на долгосрочном развитии
- Интеграторы (І) заботятся о взаимоотношениях в коллективе





Тема 2. Основные термины и функции
менеджмента

Функции менеджмента





Функции менеджмента

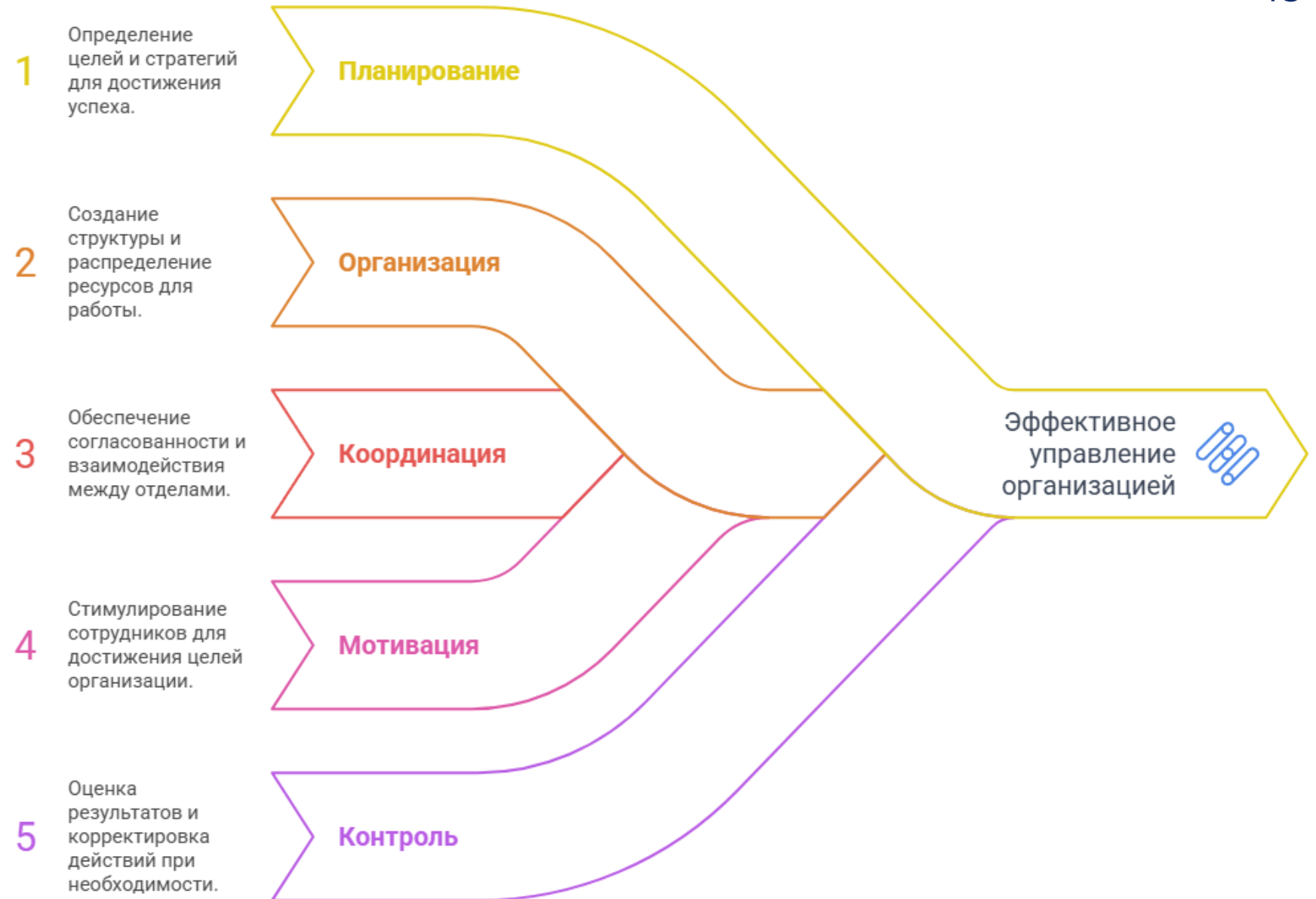
Функции менеджмента — это основные виды деятельности, которые выполняют руководители на всех уровнях управления для достижения целей организации.

Представляют собой **универсальный набор задач**, которые помогают реализовывать стратегии и обеспечивать эффективное функционирование организации.





Общие функции менеджмента: Общие







Функции менеджмента

Опрос № 2.1. К какой школе менеджмента относят обозначенные 5 основных функций?

Это довольно легкий вопрос. Правильный ответ – Административная (или классическая) школа менеджмент.

Ключевым вдохновителем является Анри Файоль

И 99% ответили верно!

ОТВЕТЫ





Функции менеджмента

Общие функции управления, отражающие его содержание, были сформулированы в 1916 г. *А. Файолем*.

Из 14-ти функций он выделил 5 ключевых:

- планирование
- организация
- контроль
- координация
- распоряительство

Современная интерпретация

- планирование
- организация (организовывание)
- контроль
- координация
- мотивация

Общие функции менеджмента: Планирование

Это осознанный и осмысленный **процесс разработки пошагового и последовательного алгоритма** взаимосвязанных действий.

В основе планирования лежат **общее видение бизнеса** и обоснованные гипотезы его развития, основанные на опыте, знаниях и интуиции руководства.

Планирование помогает определить, что необходимо сделать для достижения желаемых результатов.

Выделяют:

- 1) планы-цели
- 2) планы для повторяющихся/не повторяющихся действий
- 3) срочные планы





Общие функции менеджмента: Организация

Организационная функция в системе управления имеет два ключевых аспекта.

1) **постановка задач**: определение того, что нужно сделать, ожидаемых результатов, назначение ответственных и исполнителей, сроков и формата предоставления результатов.

2) **управление ресурсной базой**: определение потребности и обеспечение необходимыми ресурсами (людьми, финансами, информацией и т. д.) для выполнения поставленных задач.

Таким образом, организационная функция представляет собой **процесс структурирования и систематизации деятельности** для достижения намеченных целей.



Общие функции менеджмента: Контроль

Регулярный и систематический мониторинг ключевых показателей бизнес-деятельности организации

Это позволяет отслеживать достижение намеченных целей или отклонение от запланированного курса

Выделяют следующие виды контроля:

- 1) Предварительный
- 2) Текущий
- 3) Заключительный



Общие функции менеджмента: Координация

Координационная функция *тесно связана с планированием, организацией и контролем.*

Позволяет своевременно адаптироваться к меняющимся условиям и избегать существенных отклонений от намеченного курса, а также использовать новые возможности





Общие функции менеджмента: **Мотивация**

Мотивационная функция менеджмента направлена на создание условий, которые побуждают сотрудников работать в интересах организации, учитывая при этом их собственные цели и ценности.

Задача менеджера - найти способы, с помощью которых сотрудники будут заинтересованы в достижении организационных целей



**Удовлетворение = мерило того,
насколько ценно вознаграждение на самом деле**



Общие функции менеджмента

Все рассматриваемые выше функции должны быть применимы к следующим **объектам** управления:

Ресурсы (людские, финансовые, материально-технические, информационные)

Бизнес-процессы их взаимодействие

Ценностное предложение

Стратегическое и операционное управление

Организационные изменения

Коммуникации (внешние и внутренние)



Ресурсы

Управление человеческими, финансовыми, материальными и информационными активами



Бизнес-процессы

Оптимизация и координация операционных потоков



Ценностное предложение

Разработка и предоставление уникальных предложений для клиентов



Стратегическое и операционное управление

Согласование долгосрочных целей с повседневными операциями



Организационные изменения

Управление и адаптация к изменениям в структуре и процессах



Коммуникации

Обеспечение эффективного обмена информацией внутри и снаружи

Связующие функции управления: Прогнозирование

Это процесс, предшествующий планированию.

дает рекомендательный материал, но не решение, должен ставить перед собой и решать следующие задачи:

- 1) правильная постановка самой проблемы (что родственно задачам звена «знают»), которую предстоит решать в перспективе.
- 2) определить возможные альтернативные варианты решения проблемы.
- 3) дать наиболее полный перечень позитивных и негативных факторов, которые будут в перспективе оказывать влияние на решение проблемы.
- 4) выдать всю вышеприведенную информацию лицам, ответственным за принятие конкретного решения



Связующие функции управления: Принятие решений

Как следует
принимать
решение?



Управленческое решение - это выбор, осуществляемый из нескольких вариантов для того, чтобы устранить существующую проблему или использовать какую-либо возможность

Связующие функции управления: Принятие решений

Принятие решений должно удовлетворять ряду требований





Связующие функции управления: Аналитика

- помогает принимать правильные решения и находить зоны роста
- контролирует движение к цели
- увеличивает скорость принятия управленческих решений и повышает вероятность их успеха
- работа с данными = конкурентное преимущество



Связующие функции управления: Коммуникация

- обмен информацией и ее смысловым значением между двумя и более людьми

Показатели, характеризующие информацию







Функции менеджмента

Опрос № 2.2. Укажите, какие каналы коммуникации наиболее полно отвечают показателям, характеризующим информацию?

Показатели, характеризующие информацию:

- Полнота
- Своевременность
- Достоверность
- Детализированность (уровень реферированности)

Таким образом, правильным ответом могут быть все перечисленные варианты. Но, как обычно, есть нюансы. В частности, какой-то канал может быть менее своевременным, а какой-то более детализированным.

Правильно ответил только 1 человек, но остальные были близки, поэтому остальные получают 8 баллов

ОТВЕТЫ

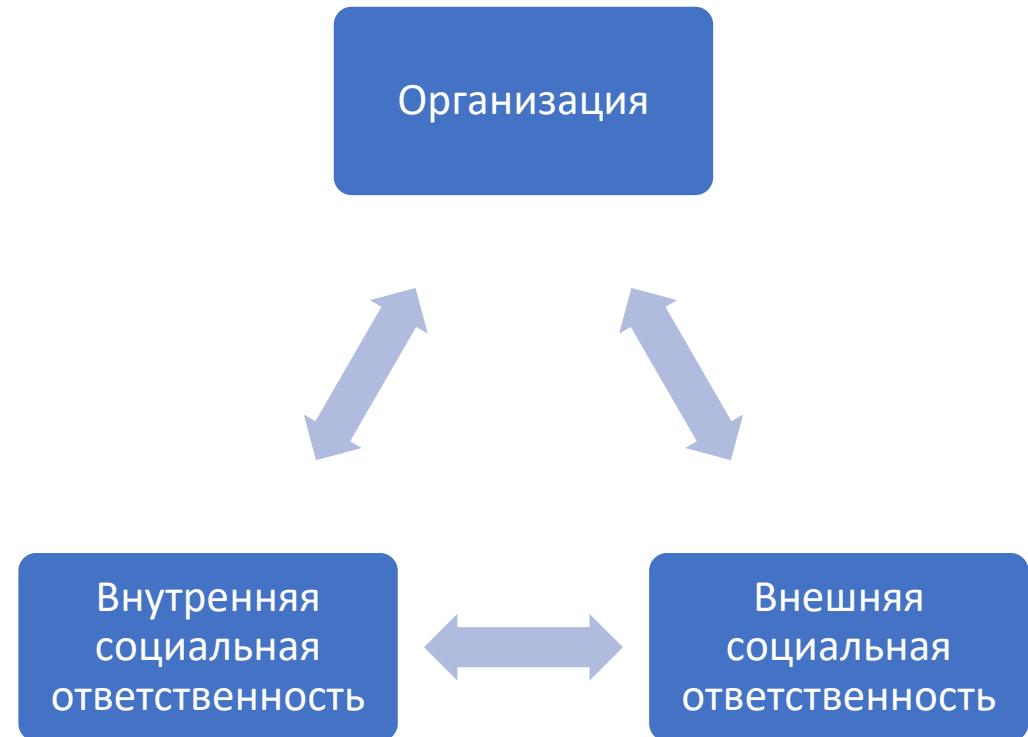




Функции управления: Социальная ответственность (частная)

Интеграция социальных, экологических и этических аспектов в деятельность организации и ее взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами)

Постоянный диалог с сотрудниками, клиентами, местными сообществами, НКО, государственными органами для учета их ожиданий и интересов при принятии решений



Внутренняя социальная ответственность:
! Забота о персонале !

Внешняя социальная ответственность:
1) Забота об обществе
2) Забота об окружающей среде

Функции управления:

Социальная ответственность (частная)

Важность для бизнеса

- Возможность снизить риски, связанные с негативным воздействием на общество и окружающую среду
- Повысить конкурентоспособность за счет улучшения репутации, привлечения лояльных клиентов и квалифицированных сотрудников
- Укрепить долгосрочную устойчивость бизнеса, связав социальные цели со стратегическими задачами
- Способствовать устойчивому развитию, учитывая интересы всех участников бизнес-процесса и общества в целом





