

Раздел 1

МЕНЕДЖМЕНТ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Вопрос 1

ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ?

Ответ

Английское слово «management», возможно, происходит от того же латинского корня, что и французское слово «menagement», известное с XVI в., образованное от глагола «menager» (умело подготавливать, тщательно упорядочивать). См. *Тьетар Р.-А.* Менеджмент / Пер. с фр.; Под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: ИД «Нева», 2003. С. 10.

Существует множество определений менеджмента. Нормативное, т. е. обязательное для применения, определение менеджмента отсутствует.

Чтобы узнать, насколько различаются взгляды на менеджмент как понятие, приведем несколько определений разных авторов из разных источников.

Новый иллюстрированный энциклопедический словарь. — М.: Большая Российская энциклопедия, 2000. С. 446.

Менеджмент (англ. *management* — управление, заведование, организация) — управление производством; совокупность знаний, принципов, средств и форм управления производством в условиях рыночной экономики.

Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. 5-е изд. доп. и перераб. — М.: Институт новой экономики, 2002. С. 469.

Менеджмент (англ. *management*) — управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Экономико-математический энциклопедический словарь / Гл. редактор В. И. Данилов-Данильян. — М.: Большая Российская энциклопедия: ИНФРА-М, 2003. С. 289.

Менеджмент — способ организации совместной трудовой деятельности людей.

Глухов В. В. Основы менеджмента: Учебн.-справ. пособие. — СПб.: Специальная литература, 1995.

Менеджмент — совокупность принципов, методов и средств управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Тьегар Р.-А. Менеджмент / Пер с фр.; Под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: ИД «Нева», 2003. С. 10.

Менеджмент — процесс управления организацией (искусство и способ руководства).

Абчук В. А. Менеджмент: Учебник. — СПб.: Союз, 2002.

Менеджмент — это управление организацией в условиях рыночной экономики. Управление — воздействие руководителя на свой объект, направленное на достижение цели.

Дафт Р. Л. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2002. С. 802.

Менеджмент — эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами.

Приведенные выше определения английского термина «менеджмент» по времени относятся к рубежу XX и XXI вв. В России существует мнение, что нет смысла использовать англоязычный термин взамен русского слова «управление». К сожалению, с этим мнением нельзя согласиться. Дело в том, что в науке существует такое понятие, как эпонимия. Это означает, что новому понятию или явлению присваивается имя того, кто впервые его определил или заметил, внес наиболее весомый вклад в его изучение, добился наибольших успехов в решении связанных с ним задач или проблем. С этой позиции следует считать справедливым, что англоязычное «менеджмент» используется во всех языках мира. Это означает только одно: наибольших успехов в менеджменте достигли англоязычные нации. Американские и английские исследователи являются признанными «законодателями моды» в области менеджмента, а остальные, как правило, заимствуют, адаптируют и развивают их идеи применительно к собственным национальным условиям. Хотя у истоков менеджмента наряду с англичанином (а точнее — шотландцем) Адамом Смитом стоят француз Анри Файоль, немец Макс Вебер.

В Советском Союзе термин «менеджмент» считался буржуазным и по идеологическим соображениям не использовался применительно

к отечественной практике. Отголоски такого подхода видны в определениях **Нового иллюстрированного энциклопедического словаря** (см.) и **В. А. Абчука** (см.): в обоих случаях упоминается принадлежность понятия «менеджмент» к условиям рыночной (альтернативной командной, плановой, социалистической) экономики. Получается, что в «нерыночной экономике» менеджмента попросту нет, а есть что-то другое. А именно: управление социалистическим производством. Так, в учебнике **«Теория управления социалистическим производством»** приводится следующее определение: «Под управлением социалистическим общественным производством понимается процесс воздействия на коллективы трудящихся, использующих средства производства, принадлежащие обществу, для изготовления продукции и оказания услуг в целях создания благоприятных условий для повышения материального и культурного уровня жизни трудящихся» (Теория управления социалистическим производством: Учебник для студентов инж.-экон. спец. вузов / Под ред. О. В. Козловой. 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Экономика, 1983. С. 26).

Поскольку определение понятия «менеджмент» является делом сложным и неблагоприятным, некоторые авторы «толстых» учебников вообще не дают никакого определения этому понятию. Например, хорошо известный учебник М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента» (М.: Дело, 2005) на с. 41 приводит определение не менеджмента, а управления: «Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации».

В условиях, когда общепринятое определение понятия отсутствует, формирование собственного определения этого понятия можно считать вполне правомерным. Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет имеет давние традиции преподавания менеджмента, сложившуюся научную школу и систему взглядов на менеджмент. Поэтому собственное определение этого важного понятия является вполне правомерным. Учебное пособие «Общий менеджмент» (Дайджест учебного курса) / Под ред. А. К. Казанцева. — М.: ИНФРА-М, 2001) дает следующее определение: **«Менеджмент представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей путем рационального использования имеющихся ресурсов»** (с. 7).

Это определение рекомендуется к использованию автором данного учебного пособия (А. Н. Цветков).

Вопрос 2 КАК СООТНОСЯТСЯ ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЕ», «МЕНЕДЖМЕНТ», «РУКОВОДСТВО»?

Ответ

Управление является более широким понятием, чем менеджмент. Термин «управление» справедлив по отношению к любым объектам.

Управлять можно:

- автомобилем;
- самолетом;
- яхтой;
- распределением ресурсов различного вида (электроэнергия, тепло, финансовые средства, полномочия);
- коллективом;
- отдельным человеком;
- биологическим объектом (дрессированное животное);
- совокупностью биологических объектов (косяк рыбы, табун лошадей, стадо коров, отара овец);
- развитием биологических объектов.

Осуществлять **менеджмент** можно только по отношению к чему-то **социальному**, обладающему разумом и волей:

- отдельному человеку;
- коллективу — общности людей по признаку единства деятельности (бригада, цех, отдел, организация, учебная группа, ученический класс);
- социуму — общности людей по признаку единства намерений (компания на отдыхе, пассажиры самолета, собрание акционеров, митинг, сельский сход).

Менеджмент предполагает выполнение определенных повторяющихся функций для достижения социальным объектом некоторой цели или состояния.

Кроме того, менеджер **осуществляет руководство**, т. е. оказывает влияние на людей для достижения сформулированной им цели. Руководство основано на возможностях и способностях менеджера влиять на людей.

Разница между **руководством** и **менеджментом** заключается в том, что менеджмент включает не только действия по оказанию влияния

на людей, но и некоторые другие действия: планирование, организацию, контроль и регулирование. Таким образом, руководство является **более узким понятием**, чем менеджмент.

Вопрос 3 **ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВНОЙ ЦЕЛЬЮ МЕНЕДЖМЕНТА?**

Ответ

Основная цель менеджмента как области практической деятельности заключается в том, чтобы обеспечить гармоничное развитие управляемого объекта. Это означает, что все элементы объекта управления должны функционировать согласованно и эффективно. При этом должно учитываться влияние на объект внешней среды.

Действительно, менеджер имеет достаточно четко сформулированные цели и задачи управляемого объекта и располагает возможностью привлекать для достижения этих целей и решения задач некоторые объемы ресурсов различного вида. В этих условиях менеджер должен добиваться того, чтобы цели достигались и задачи решались с привлечением как можно меньшего количества ресурсов, что означает «эффективно». При этом все элементы управляемого объекта, в свою очередь, должны быть четко информированы и обеспечены ресурсами настолько, чтобы выполнять свои функции в рамках достижения общих целей и решения общих задач, что означает «согласованно».

Минимизация используемых ресурсов означает, что цели достигаются и задачи решаются на приемлемом и допустимом уровне качества. То есть в условиях одинакового качества достижения целей и решения задач более эффективным будет считаться менеджмент, который привлек меньшее количество ресурсов.

Гармония развития означает, что достигаемые цели и решаемые задачи учитывают интересы всех элементов управляемого объекта.

Основная цель менеджмента достижима, но ее достижение затрудняется сложностями, приходящими из внешней среды. Внешняя среда постоянно меняется, возрастает ее разнообразие, изменяются требования к работнику и сам характер его труда. Это порождает неопределенность развития объектов менеджмента, необходимость адекватно оценивать возникающие риски. Вместе с тем возрастающая сложность внешней среды является объективным фактором, и менеджер должен с этим считаться.

Вопрос 4**ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ СОДЕРЖАНИЕМ МЕНЕДЖМЕНТА?
В КАКИХ АСПЕКТАХ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ МЕНЕДЖМЕНТ?****Ответ**

Менеджмент определяется в нескольких аспектах, с нескольких точек зрения. Самое общее содержание менеджмента — это вид деятельности, который характеризуется основной целью, т. е. когда мы произносим слово «менеджмент», то чаще всего представляем именно деятельность по постановке целей, планированию действий, организации согласованных действий, контролю выполнения этих действий и регулированию процесса в зависимости от результатов контроля.

Реже менеджмент воспринимается как наука, хотя вполне обоснованно претендует на эту трактовку. Действительно, менеджмент имеет определенные систематизированные принципы, методические основы, методы, технологии. Известно, как должен действовать менеджер, чтобы добиться гармоничного развития управляемого объекта, сформулировать цели развития, определить необходимые ресурсы для достижения этих целей, организовать согласованные действия, проконтролировать ход процесса и внести необходимые изменения в исходные условия, если ход процесса существенно отличается от желаемого. Для создания инструментария менеджмента выполняются научные исследования высокого уровня с привлечением достижений таких наук, как экономика, математика, психология, социология и др.

Вместе с тем приходится сталкиваться с ситуацией, когда практикующий, реальный менеджер понятия не имеет обо всех этих научных исследованиях и разработанных инструментах и методах. Но основная цель при этом достигается: объект управления развивается достаточно гармонично. Это может означать только то, что в данном случае менеджмент проявляется как искусство, требует таланта, или «дара». В настоящее время, когда внешняя среда управляемого объекта столь изменчива и многообразна, менеджмент все чаще воспринимается как искусство, потому что менеджмент как наука не в состоянии объяснить многие аспекты действий успешного менеджера: ничего не остается кроме того, как признать, что успешный менеджер — это просто гений, менеджер «от бога»!

И наконец, термин «менеджмент» воспринимается в определенном контексте как совокупность людей, занятых управлением. В этом случае имеется в виду команда менеджеров.

Таким образом, менеджмент имеет смысл рассматривать с четырех точек зрения:

- вид деятельности;
- наука;
- искусство;
- команда, осуществляющая вид деятельности.

Вопрос 5 ЧТО ОТНОСИТСЯ К ОСНОВНЫМ КАТЕГОРИЯМ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Категория определяется как высшее родовое понятие, обозначающее какой-нибудь наиболее общий, отвлеченный разряд явлений, предметов или их признаков. Выделяя в определенной области объективной реальности категории, удастся более четко обозначить границы этой области. Перечисление категорий чаще всего исчерпывает эту область.

К таким высшим понятиям в области менеджмента чаще всего относят следующее:

- объекты и субъекты менеджмента;
- виды менеджмента;
- функции менеджмента;
- методы менеджмента;
- принципы менеджмента.

О чем бы в области менеджмента мы ни говорили, что бы ни обсуждали, речь будет идти о какой-нибудь из этих категорий.

Вопрос 6 ЧТО ТАКОЕ ОБЪЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Объектом менеджмента следует признать все, в отношении чего осуществляется менеджмент. Объекты менеджмента достаточно разнообразны. К ним относятся, например, **функциональные области**:

- производство;
- сбыт;

- снабжение;
- инновации;
- персонал;
- финансы и т. п.

То есть существует производственный, финансовый менеджмент, управление персоналом (иногда говорят «персональный менеджмент»), инновационный, логистический менеджмент. Со смысловой точки зрения целесообразно было бы говорить «менеджмент производства», «менеджмент финансов», «менеджмент инноваций» (или «менеджмент в условиях инноваций»), «менеджмент персонала». Используемые в настоящее время термины являются переводными, и при переводе смысл несколько искажился, поэтому, как правило, требуются дополнительные пояснения.

Объект менеджмента определяется некоторым уровнем иерархии. Осуществлять менеджмент можно по отношению к рабочему месту, элементу структурного подразделения (группа, бригада, участок, сектор), структурному подразделению (цех, отдел, лаборатория, департамент, дивизион, производство, управление, служба), организации в целом (предприятие, учреждение). А также по отношению к комплексу (промышленно-финансовая группа, холдинг, городское хозяйство, сетевая структура), отрасли (химическая промышленность, приборостроение, оборонно-промышленный комплекс, транспорт, сельское хозяйство, связь, лесное хозяйство) и национальной экономике в целом. Правда, существует точка зрения, что менеджмент может осуществляться по отношению к объектам не выше организации, а выше — это уже не менеджмент, а социальное управление.

Объект менеджмента может также определяться его видом. Можно управлять операцией, проектом или системой. Перечисленные выше объекты менеджмента по уровню иерархии относятся к системам. Но человеческая деятельность не ограничивается деятельностью в рамках систем. В последнее время все большее значение приобретает управление проектами, которое можно считать альтернативой традиционному взгляду на менеджмент как управление стационарной социальной системой. В принципе, например, производство автомобиля можно представить себе как проект, и тогда автомобильное производство со сложнейшим оборудованием можно трактовать как ресурс, привлекаемый для реализации проекта.

Вопрос 7 ЧТО ТАКОЕ СУБЪЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Субъектами менеджмента следует признать всех, кто осуществляет управление социальными объектами, т. е. менеджеров.

Менеджер — это лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области организации определенных видов деятельности.

Менеджеры различаются по иерархическому уровню.

Высший уровень, **топ-менеджеры**, руководят организацией в целом или являются заместителями высшего менеджера. Например, к топ-менеджменту относится не только директор фирмы, но и его заместители: по производству, по экономике, по кадрам, по маркетингу, главный бухгалтер. Вся эта «верхушка» (от англ. *top* — верхний, высший) представляет собой управленческую команду и решает как общие вопросы развития организации (директор), так и вопросы развития функциональных направлений деятельности (заместители директора по функциональным направлениям).

Средний уровень менеджмента, **миддл-менеджеры**, представлен руководителями структурных подразделений организации (начальники цехов, отделов, производств, филиалов, дивизионов). Эти менеджеры решают вопросы общего характера для своих структурных подразделений и отвечают за основную деятельность организации (производство продукции или оказание услуг).

Низший уровень менеджмента, **супервайзеры**, представлен руководителями, которым непосредственно подчинены исполнители: рабочие, рядовые сотрудники и специалисты. К супервайзерам относятся руководители групп, бригад, секторов, организаторы определенных видов работ и операций. Например, руководитель строительства загородного дома отправляет двух рабочих копать канаву для водопровода. При этом он назначает старшего. Этот старший будет супервайзером по отношению ко второму рабочему. В данном случае речь идет о выполнении определенного вида работ когда не создается постоянное структурное подразделение (бригада или группа).

Субъектом менеджмента может быть и юридическое лицо, организация. В этом случае объектами менеджмента также будут организации. Например, холдинговая схема предполагает наличие управляющей компании и нескольких «дочек» — дочерних фирм, для которых решения, принимаемые управляющей компанией, являются обязательными.

Вопрос 8 ЧТО ТАКОЕ ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Менеджмент как деятельность можно структурировать, например, **по признаку объекта** менеджмента. По этому признаку менеджмент бывает **общим** (генеральным) и **специальным** (функциональным).

Генеральный менеджмент (переводится как «общий»; не имеет ничего общего с лампасами и большими звездами на погонах!) объектом имеет деятельность организации или ее самостоятельных хозяйственных единиц. Генеральный, или общий, менеджмент осуществляет и директор компании, и руководитель дивизиона (подразделение, обладающее экономической самостоятельностью, т. е. правом принимать решения по формированию экономических результатов деятельности и отвечать за эти решения). В рамках общего менеджмента решаются задачи, связанные с любыми вопросами функционирования объекта менеджмента. Но генеральный менеджер не в состоянии быть одинаково компетентным по всем вопросам. Поэтому возникает необходимость в **специальном**, или **функциональном**, менеджменте.

Этот менеджмент представляет собой управление определенными сферами деятельности (функциональными областями) организации в целом или ее звеньев. К числу таких функциональных областей можно отнести:

- производство (производственный менеджмент; операционный менеджмент; управление производством);
- персонал (человеческие ресурсы; *human resource*; HR-менеджмент);
- финансы (финансовый менеджмент);
- сбыт;
- изучение рынка;
- материально-техническое обеспечение;
- исследования и разработки;
- информационные системы;
- инвестиции;
- транспортировку.

Управление этими функциональными областями предполагает, как правило, создание специализированных функциональных структурных подразделений (подразделения основного производства: цехи,

производства, отделы, дивизионы; подразделения финансов: финансовые отделы, управления, департаменты; подразделения маркетинга: отделы, управления, департаменты; подразделения исследований и разработок: отделы, лаборатории, центры).

По **признаку содержания** менеджмент как деятельность структурируется на **нормативный** менеджмент, **стратегический** менеджмент и **оперативный** менеджмент.

Содержанием **нормативного** менеджмента является разработка и реализация **философии** организации (миссия, видение, ценности, культура), ее **предпринимательской политики** (рыночная позиция, ниша рынка), формирование **общих стратегических намерений**. То есть в рамках нормативного менеджмента формируются основные принципы функционирования организации, определяется, чем и для чего она будет заниматься, на каких принципах, опираясь на какие ценности. Нормативный менеджмент важен как идеологическая основа деятельности организации.

Содержанием **стратегического** менеджмента является выработка набора стратегий (стратегию лучше всего определить как некую **законченную логику действий**; в этом смысле отсутствие стратегии — тоже стратегия, но непродуктивная). В рамках стратегического менеджмента формируются цели организации. Эти цели распределяются во времени, формируя потенциал успеха организации.

Содержанием **оперативного** менеджмента (не путать с операционным!) является разработка мер тактического характера (краткосрочных и максимально конкретных), направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации. Сюда относится формирование заданий конкретным исполнителям, организационные действия по определению подчиненности и ответственности, установление устойчивых информационных связей (коммуникаций), создание систем мотивации деятельности, контроль выполнения заданий исполнителями, регулирование деятельности исполнителей.

Вопрос 9 **ЧТО ТАКОЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА?**

Ответ

Этот вопрос в настоящее время не имеет однозначного ответа, особенно по составу этих функций. Проблемой определения функций как таковых и их оптимального состава заняты в основном отечественные

исследователи. Классические учебники менеджмента зарубежного авторства (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Р. Дафт, Р. Кох) уделяют этому вопросу минимальное внимание и даже не включают термин «функции менеджмента» в тезаурусы и глоссарии.

В отечественной управленческой мысли понятию «функции менеджмента» уделяется большое внимание, провоцирующее многочисленные дискуссии. Выделение определенного состава функций позволяет лучше структурировать понятие «менеджмент» и объяснить его содержание. Поэтому следует назвать состав функций менеджмента и привести их классификацию.

Приведенные ниже трактовка и классификация функций отражают позицию научной школы Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета и положены в основу обучения менеджменту студентов всех специальностей.

Согласно этой позиции, под **функциями менеджмента** следует понимать **устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности**. Эти виды деятельности характеризуются однородностью целей, действий или объектов их приложения. Выделение функций менеджмента позволяет установить правила и процедуры выполнения специфических видов управленческой деятельности.

Функции менеджмента имеют универсальный характер и являются содержанием управления любым социальным объектом.

Все функции менеджмента можно разделить на:

- **общие** (основные);
- **фоновые** (вспомогательные, связующие).

Общие функции отражают технологический процесс (последовательность действий, методы и средства их выполнения) управления социальным объектом. Управляя любым социальным объектом, менеджер выполняет следующие функции:

- формирование целей;
- планирование;
- организовывание действий;
- контроль;
- регулирование.

Действительно, простое перечисление общих функций практически раскрывает содержание процесса менеджмента.

Этот процесс начинается с **формирования целей** и **задач** деятельности организации.

Сформированные цели должны быть достигнуты. Для этого должны быть **спланированы** ресурсы, действия и количественные характеристики ожидаемых результатов, обеспечивающие достижение сформированных целей, т. е. должно быть выполнено **планирование**.

Запланированные действия должны быть **организационно обеспечены** или **организованы**: должны быть разработаны организационные структуры, привлечены исполнители, скоординирована их работа во времени и пространстве, т. е. выполнено **организовывание** деятельности. Термин «организовывание» представляет собой некую методическую новацию: чаще можно встретить термин «организация». Но при этом, чтобы избежать путаницы (термин «организация» используется также для определения социального объекта), обычно добавляют «организация как процесс» или «организация деятельности». Представляется, что, несмотря на трудности произношения, следует в контексте «функция менеджмента» использовать термин «организовывание». В англоязычной литературе различаются «организация» как объект, фирма, компания (organization) и «организация» как деятельность, как функция менеджмента (organizing). Неизвестно, звучит ли *organizing* по-английски столь же коряво, как «организовывание» по-русски. Видимо, великий и могучий русский язык в данном случае уступает языку В. Шекспира и Д. Голсуорси...

После того как **спланированы** ресурсы, действия и количественные характеристики ожидаемых результатов, **организационно обеспечены** необходимые действия, начинается **процесс осуществления** запланированной и организованной **деятельности**. Этот процесс выполняет не менеджер, а его подчиненные. Но они могут что-то понять или сделать неправильно, поэтому осуществление деятельности в рамках принятых организационных решений требует **контроля** на основе учета параметров выполнения (оценка состояния работ по выполнению производственной программы, календарного графика, расходования средств, выполнения штатного расписания, плана реализации и т. п.).

В результате контроля выявляются отклонения от первоначально запланированного хода работ. Это означает, что возникает необходимость **регулирования** хода выполнения плана, которое заключается в разработке дополнительных мероприятий, направленных на устранение отклонений, или в корректировке сформированных целей. Функция регулирования обеспечивает **обратную связь** в процессе менеджмента.

Фоновые (иногда их называют вспомогательными) функции или связующие процессы не являются какими-то второсортными по отношению к основным. Они очень важны и формируют представление о менеджменте как непрерывной деятельности, т. е. создают фон для выполнения основных функций менеджмента, являются своеобразными инструментами менеджера.

К числу фоновых функций можно отнести следующие:

- разработка решений;
- установление коммуникаций;
- мотивирование сотрудников.

Действительно, любое действие менеджера при выполнении основных функций связано с принятием **решения**, которое по возможности должно базироваться на данных учета и результатах анализа. То есть учет и анализ являются предпосылками и приемами разработки управленческих решений.

Важным технологическим действием в процессе менеджмента является установление устойчивых информационных связей между участниками процесса, т. е. установление **коммуникаций**. Если коммуникации не обеспечивают исполнителей надежной информацией, то деятельность, скорее всего, будет бесполезной или не осуществится вовсе.

Условия, в которых осуществляется деятельность, должны быть благоприятными, поэтому ее участники должны иметь стимулы к выполнению поставленных перед ними задач. Исполнители заданий часто задают менеджеру вопрос: если мы выполним (не выполним) работу качественно и в срок, что нам за это будет? Ответ менеджера на этот вопрос означает осуществление **мотивирования** сотрудников (при этом стимулы могут быть как позитивными, так и негативными, соответственно награда или наказание сотрудника).

Таким образом формирование системы функций менеджмента позволяет наилучшим образом представить себе содержание деятельности менеджера.

Вопрос 10 **ЧТО ТАКОЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА?**

Ответ

Методы менеджмента — это правила и процедуры, следование которым и выполнение которых позволяет менеджеру добиваться основ-