

ДЕМО-ВЕРСИЯ · БЕСПЛАТНО

Exambooster

Международный бизнес и бизнес-дипломатия — пробный разбор

Один полный разбор темы из пособия — посмотрите формат перед покупкой: обложка-конспект, тезисы для повторения и развёрнутый ответ. В полном пособии — все 66 тем.

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

МГИМО МИД России · магистратура

ПРОГРАММА

«Международный бизнес» / «Бизнес-дипломатия», 38.04.02 «Менеджмент»

Демо-пособие · 2026

Независимое издание. Подготовлено «Exambooster» самостоятельно, не является официальным изданием МГИМО МИД России, не одобрено и не согласовано университетом. Названия вуза и образовательных программ приведены исключительно для указания предмета подготовки.



ОБЩИЕ ВОПРОСЫ МЕНЕДЖМЕНТА · БИЛЕТ М01 · ДЕМО

Сущность понятия «менеджмент», основные принципы менеджмента

■ Понятие «менеджмент»

- узкий смысл — деятельность через функции планирования, организации, руководства и контроля (Дафт);
- широкий смысл — вид деятельности, орган управления, группа руководителей, область знаний, учебная дисциплина (Веснин);
- по Конина — профессиональная деятельность фирмы в условиях рынка ради прибыли через оптимальное использование ресурсов.

■ Менеджмент vs управление

- «управление» — общее понятие, применимо к любым объектам;
- «менеджмент» — частный случай: управление людьми в рыночных условиях, с экономической свободой и полной ответственностью;
- в СССР управление было командным; менеджмент не даёт готовых рецептов, а учит правильно ставить вопросы.

■ Историческая эволюция

- первые практики управления — IV–III тыс. до н.э. (Шумерия, Египет);
- термин management появился с промышленной революцией XVIII–XIX вв. в Англии;
- как научная дисциплина оформился на рубеже XIX–XX вв.; впервые преподавался в США в 1881 г.

■ Классическая школа — источник принципов

- научный менеджмент Тейлора — рост производительности через научно обоснованные методы (Bethlehem Steel, 1898);
- бюрократия Вебера — организация на безличной, рациональной основе;
- административные принципы Файоля — единоначалие, разделение труда, единство направления, скалярная цепочка (всего 14 принципов).

■ Современные подходы

- системный — фирма как совокупность взаимозависимых элементов, открытая система;
- процессный — управление как серия непрерывных функций;
- ситуационный — единственно верного способа управления не существует.

■ Отечественная традиция и природа менеджмента

- Веснин предлагает параллельный список из 9–10 принципов (научность и искусство, целенаправленность, единство прав и ответственности и др.);
- по Друкеру менеджмент трёхмерен — бизнес, организация людей, социальный институт — и остаётся практикой, а не точной наукой.

■ РАЗВЁРНУТЫЙ ОТВЕТ

■ Введение: зачем разграничивать понятие

Слово «менеджмент» в русском деловом языке используется настолько широко, что теряет чёткие границы: им называют и должность, и деятельность, и науку, и учебную дисциплину. Прежде чем говорить о принципах менеджмента, нужно зафиксировать, что понимается под самим термином. Ниже понятие разбирается в узком и широком смысле, отделяется от более общего понятия «управление», прослеживается, откуда взялись современные принципы, и показывается, что единого общепринятого списка принципов не сложилось — есть минимум две не сведённые друг с другом традиции.

■ Понятие «менеджмент»: узкое и широкое значение

В узком, функциональном смысле менеджмент — это деятельность по достижению целей организации через определённый набор функций: планирование, организацию, руководство и контроль. Так его определяет учебник Дафта: менеджмент — «эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов». Здесь заложены сразу две идеи: перечень функций управления и требование одновременной эффективности (делать нужные вещи) и производительности (делать вещи правильно, с оптимальным расходом ресурсов).

В широком смысле менеджмент — понятие с несколькими гранями. Веснин выделяет пять значений термина: деятельность по управлению; направление деятельности, не обязательно оформленное в отдельную организацию; группу людей — высших руководителей фирмы; совокупность знаний и навыков управления; и учебную дисциплину.

Академическое определение, принятое в отечественной вузовской традиции (Конина), делает акцент на рыночном контексте: менеджмент — самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение фирмой, действующей в условиях рынка и конкуренции, намеченных целей для получения прибыли путём оптимального использования всех имеющихся ресурсов. Более компактная формулировка там же — «управление фирмой в условиях рынка»: ориентация на спрос, конкурентоспособность продукции и стратегии. Похожее по смыслу, но ещё более сжатое определение — «управление социально-экономической системой (организацией) для достижения желаемых целей» — встречается и в литературе по операционному менеджменту.

Короче академических определений формулировка Мэри Паркер Фоллет: менеджмент — это «искусство обеспечения выполнения работы другими людьми». Она указывает, что менеджмент всегда действует не напрямую, а через людей.

■ Менеджмент и управление: соотношение общего и частного

В русском языке «управление» и «менеджмент» нередко употребляются как синонимы, но по существу это разные по объёму понятия. «Управление» — понятие более широкое, применимое к любым объектам и сферам: можно управлять государством, армией, техническим объектом. «Менеджмент» — понятие частное, применимое только к деятельности фирмы в рыночных условиях.

Веснин формулирует эту границу через категорию хозяйственного управления — разновидности социального управления наряду с государственным и военным; его предмет — управление людьми, в отличие от технического управления объектами, где реакции предсказуемы. Менеджмент — рыночная разновидность хозяйственного управления: она предполагает экономическую свободу, самостоятельность решений и полную ответственность своим имуществом и деньгами.

Это разграничение имеет историческое значение для отечественной аудитории. В СССР хозяйственное управление было командным — частью плановой системы, где решения спускались сверху. Переход к менеджменту означал переход от предписаний к экономической свободе, но одновременно и отказ от готовых рецептов на все случаи жизни: менеджмент учит правильно ставить вопросы в конкретной ситуации, что станет заметно ниже, при разборе ситуационного подхода.

Здесь же стоит развести менеджера и предпринимателя. Менеджер — штатный сотрудник, занимающий постоянную должность и профессионально управляющий фирмой. Предприниматель — владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход, часто без постоянной должности в фирме.

■ Историческая эволюция: от древних практик к научной дисциплине

Управленческая практика гораздо старше управленческой теории. Первые примеры осознанного менеджмента относятся к IV тысячелетию до н. э. и связаны с древними цивилизациями Самарии и Египта; практика управления восходит к глиняным табличкам Шумерии III тысячелетия до н. э.

Сам термин management появился значительно позже — с началом промышленной революции XVIII–XIX веков в Англии, и прежде означал «искусство объезжать лошадей» — то есть искусство управлять непредсказуемым, живым объектом. Это перекликается с более поздним тезисом, что управление людьми принципиально отличается от управления техническими объектами именно непредсказуемостью реакций.

Оформление менеджмента как самостоятельной научной дисциплины произошло на рубеже XIX–XX веков — тогда же произошло отделение управления от собственности: фирмами всё чаще начинает руководить не сам владелец капитала, а нанятый профессиональный управляющий, что и создало спрос на менеджмент как отдельную профессию.

Как учебная дисциплина менеджмент впервые начал преподаваться в США в 1881 году — эту программу связывают с именем Джозефа Вартона. Рост спроса на управленцев был стремительным: их число в США выросло со 161 тысячи в 1880 году до более чем 1 миллиона к 1920 году. После Второй мировой войны добавился ещё один фактор роста — появление новых отраслей и перенасыщение рынков, из-за которого доминирующей фигурой стал потребитель, а не производитель. Показательна и общая динамика: в XX веке производительность физического труда выросла в 50 раз.

■ Классическая школа как источник современных принципов

Классическое направление сформировалось в конце XIX — начале XX века и включает три школы: научный менеджмент, бюрократию и административные принципы. Именно оно дало основной понятийный и принципиальный аппарат, на который до сих пор опираются при разговоре о принципах менеджмента.

Научный менеджмент связан прежде всего с именем Фредерика Тейлора: его идея — повышение производительности труда через научно обоснованные изменения процесса управления взамен сложившейся практики и традиций. Показательный кейс — завод Bethlehem Steel в 1898 году, где устранение лишних движений рабочего повысило его производительность с 12,5 до 47,5 тонны стали за смену при стимулирующей оплате 1,85 доллара за смену вместо обычных 1,15. Похожий результат дало применение сходных методов на заводе Форда в Хайленд-Парке в 1913 году, где установили первый движущийся конвейер: время сборки сократилось вдвое, а «Модель Т» сходила с конвейера каждые 10 секунд. У научного менеджмента были и слабые стороны: он не учитывал социальный контекст труда, не признавал различий между работниками и низко оценивал их профессионализм — при всей важности отбора и обучения персонала, которую он же и утверждал.

Бюрократия как организационная форма связана с именем немецкого учёного Макса Вебера. Её суть — управление организацией на безличной, рациональной основе, а не на личных связях: такая организация эффективнее и гибче, поскольку меньше зависит от воли конкретных людей, а критерием отбора и продвижения становится компетентность. У бюрократии выделяют шесть характеристик, среди которых разделение труда по формально закреплённым полномочиям, иерархия должностей, отбор и продвижение по квалификации, письменное оформление административных актов («память организации») и отделение менеджеров от собственников.

Административные принципы связаны с именем Анри Файоля — французского горного инженера, возглавлявшего компанию Comambault, изложившего идеи в труде «Общее и промышленное управление». В отличие от Тейлора, концентрировавшегося на организации труда отдельного рабочего, Файоль сосредоточился на организации в целом и на функциях менеджмента. Среди приведённых в источниках принципов — единоначалие (приказы работник получает только от одного начальника), разделение труда (специализация даёт более высокие результаты при том же объёме усилий), единство направления и единого плана (схожие виды деятельности координируются одним менеджером по одному плану) и скалярная цепочка (властные полномочия распределяются от вершины иерархии вниз). Всего Файоль сформулировал 14 принципов менеджмента: помимо перечисленных — это также полномочия и ответственность, дисциплина, подчинённость личных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, порядок, справедливость, стабильность рабочего места, инициатива и корпоративный дух. К пяти исходным функциям управления по Файолю относят предсказание и планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль — этот перечень функций лёг в основу узкого определения менеджмента, приведённого в начале.

■ Современные подходы: отказ от единственно верного способа

Классическая школа предполагала, что можно найти универсально верный способ организации управления. Более поздние подходы — системный, процессный и ситуационный — постепенно отошли от этой идеи.

Системный подход рассматривает фирму как совокупность взаимозависимых элементов — людей, структуры, задач и технологии, — образующих открытую систему, которая обменивается ресурсами с внешней средой; определяющая роль в организации такого обмена отводится менеджменту.

Процессный подход описывает деятельность фирмы как серию непрерывных взаимосвязанных действий — управленческих функций: планирование, организацию, распорядительство, мотивацию, руководство, координацию, контроль, коммуникации, принятие решений, работу с персоналом, переговоры и сделки. В отличие от классической школы, где функции нередко рассматривались как завершённые этапы, процессный подход подчёркивает их непрерывность и взаимную связь.

Ситуационный подход прямо формулирует вывод, важный для всего билета: единственно верного, универсального способа управления не существует — эффективен тот подход, который наиболее точно соответствует конкретной ситуации. Этот же вывод содержится и в более ранней управленческой литературе, где отмечается, что подход сложился к концу 1960-х годов и с тех пор остаётся общепринятым консенсусом, а не новаторской идеей. Он логически продолжает уже упомянутый тезис о менеджменте, который не даёт готовых рецептов, а учит правильно ставить вопросы: ситуационный подход формализует именно эту идею.

■ Отечественная традиция: принципы Веснина

Наряду с файолевским списком в источниках встречается ещё один, параллельный перечень принципов менеджмента — предложенный Весниным в рамках отечественной учебной традиции. Этот список формально пронумерован как девять пунктов, хотя по существу

описанного материала в нём насчитывается десять; расхождение в счёте — особенность самого источника, а не ошибка изложения.

К числу этих принципов относятся: научность в сочетании с искусством (сложным хозяйством нельзя управлять по наитию, но когда нет времени на научный поиск, менеджеру приходится импровизировать); целенаправленность; специализация в сочетании с универсальностью; последовательность, включая цикличность управленческих действий; непрерывность; оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления; учёт индивидуальных особенностей и психологии работников; единство прав и ответственности в каждом звене управления (избыток прав ведёт к произволу, а недостаток — парализует деловую активность); состязательность участников управления; и максимально широкое вовлечение исполнителей в подготовку управленческих решений.

Этот список не тождественен файолевскому и не сведён с ним в единую систему: файолевские принципы касаются прежде всего организационной структуры и распорядительства, тогда как весниновские шире затрагивают сочетание науки и искусства управления и место человека в управленческом процессе. Единого канонического перечня «основных принципов менеджмента» в литературе не сложилось — это два относительно самостоятельных подхода к одному и тому же вопросу.

■ Тройственная природа менеджмента по Друкеру

Отдельного рассмотрения заслуживает трактовка сущности менеджмента, предложенная Питером Друкером — автором, чья книга (1954) считается первой, представившей менеджмент как целостную функцию, в отличие от более ранних и узких трактовок Файоля, Барнарда и Тейлора; именно она ввела в оборот термин «objectives» («цели» как объект управления).

По Друкеру, менеджмент трёхмерен. Во-первых, это «бизнес» — институт, производящий экономические результаты для рынка. Во-вторых, это человеческая и социальная «организация», которая нанимает и развивает людей. В-третьих, это «социальный институт», встроенный в общество. Ни одно из этих измерений не сводится к другому — менеджмент действует одновременно во всех трёх плоскостях.

Друкер также настаивает, что менеджмент принципиально не может быть точной наукой: конечным тестом для него служит деловая эффективность, а не знание как таковое. Отсюда его тезис о том, что менеджмент — это практика, а не наука или профессия в чистом виде: управлять — значит не пассивно наблюдать, а действовать ради наступления желаемых результатов, то есть управлять по целям. При этом полномочия и ответственность менеджмента ограничены необходимостью исполнения экономической ответственности; претензия на большее Друкер расценивает как узурпацию. В конкурентной экономике качество и эффективность менеджеров, по его формулировке, — единственное реальное преимущество предприятия, определяющее не только его успех, но и само выживание.

Здесь же стоит развести результативность и эффективность: по Друкеру, результативность означает «делаются нужные, правильные вещи», а эффективность — «правильно создаются эти самые вещи»: первая отвечает на вопрос о цели, вторая — о способе её достижения.

■ Спорные и неполные места изложения

Материал содержит несколько расхождений между источниками, сознательно не сведённых к единой версии: список принципов Файоля в одном из источников приведён не полностью (подряд перечислены только 4 из заявленных 14, полный список — лишь по другому источнику); счёт принципов у Веснина расходится (пронумеровано девять, а по содержанию их фактически десять); тезисы Друкера о «свободном мире» следует понимать в контексте холодной войны 1950-х, а не как общую теорию менеджмента. Современные концепции — цифровая трансформация, сетевые формы организации — в использованной литературе не рассматриваются вовсе: она ограничивается периодом до конца XX века.

■ Итоги и значение

Менеджмент — понятие с двойным содержанием: в узком смысле набор функций (планирование, организация, руководство, контроль), в широком — вид деятельности, орган управления, группа людей, область знаний и учебная дисциплина одновременно. От более общего понятия «управление» менеджмент отличается рыночной, хозяйственной природой и обращённостью исключительно к деятельности фирмы в условиях конкуренции.

Оформившись как научная дисциплина на рубеже XIX–XX веков, менеджмент получил первый и наиболее устойчивый набор принципов от классической школы — прежде всего от административных принципов Файоля, дополненных идеями Тейлора и Вебера. Параллельно в отечественной традиции сложился собственный список принципов — весниновский, — не сводимый к файолевскому. Более поздние подходы, особенно ситуационный, показали, что единственно верного способа применения этих принципов не существует: эффективность определяется соответствием ситуации. А трактовка Друкера напоминает, что за формальными принципами стоит практическая деятельность, конечным критерием которой остаётся способность организации достигать целей через людей, которыми она управляет.

EXAMBOOSTER

Понравился формат? Заберите полное пособие

В полном издании «Международный бизнес и бизнес-дипломатия» — все 66 тем в таком же формате + доступ в закрытый Telegram-канал, где каждый билет — отдельный пост с навигацией.

Купить magistratura.exambooster.ru/materialy

Telegram-канал [@mgimo_exambooster](https://t.me/mgimo_exambooster)

Телефон [+7 \(925\) 886-41-35](tel:+7(925)886-41-35)

E-mail info@exambooster.ru

Цена — 8000 ₽, разовый платёж:
пособие в PDF + закрытый канал.

Дмитрий Санько — основатель Exambooster, выпускник МГИМО (МЭО, 2010) и Ryerson University, ex-преподаватель МГИМО. · ИП Санько Дмитрий Сергеевич, ИНН 772854182473.