

ДЕМО-ВЕРСИЯ · БЕСПЛАТНО

Exambooster

Билеты Стратегический менеджмент минерально- сырьевых компаний — пробный билет

Один полный билет из пособия — посмотрите формат перед покупкой: обложка-конспект, тезисы для повторения и развёрнутый ответ. В полном пособии — все 27 билетов.

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

МГИМО МИД России · магистратура, 38.04.02 «Менеджмент» (сеть с НИТУ МИСИС)

ПРОГРАММА

«Стратегический менеджмент международных минерально-сырьевых компаний» (собеседование на русском и английском языках)

Сущность понятия «менеджмент», основные принципы менеджмента.



Менеджмент



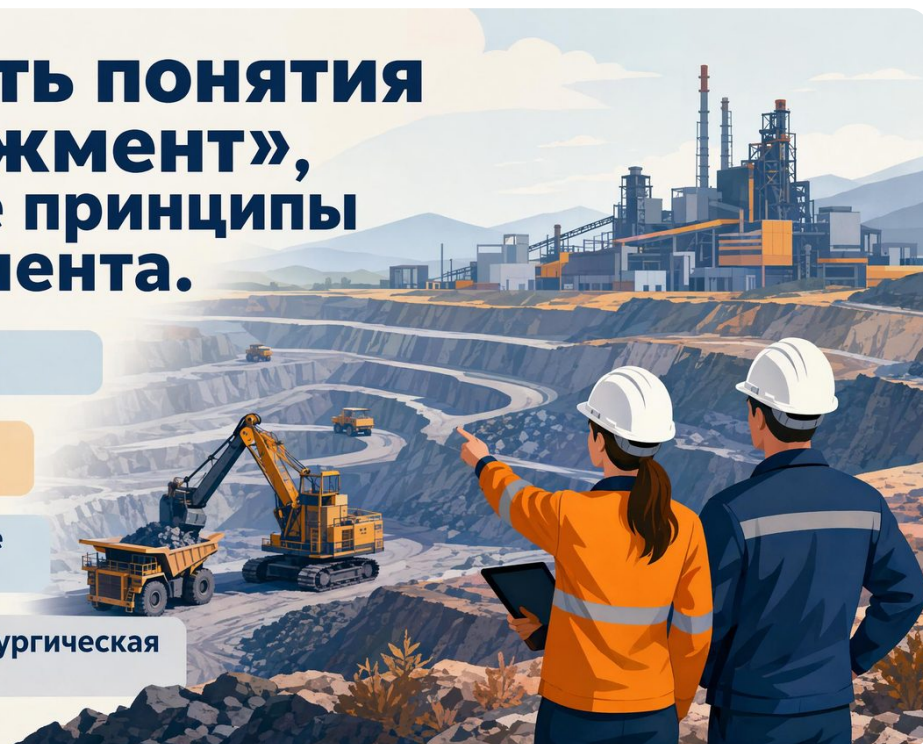
Принципы управления



Планирование и контроль



Горно-металлургическая компания



ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА · БИЛЕТ SM01 · ДЕМО

Сущность понятия «менеджмент», основные принципы менеджмента.

■ Сущность менеджмента

- management — от лат. manus («рука»), изначально «искусство объезжать лошадей»; современный смысл — с промышленной революции XVIII–XIX вв.;
- менеджмент — не синоним «управления»: управление шире, менеджмент — только деятельность фирмы в рыночных условиях (Веснин, Кониная);
- возник из отделения управления от собственности при росте крупного промпроизводства конца XIX в.

■ Ключевые определения

- Мескон/Альберт/Хедоури: управление — процесс планирования, организации, мотивации и контроля для достижения целей организации;
- Друкер: менеджмент — «дающий жизнь» орган бизнеса; первая функция — экономическая результативность; менеджмент — практика, а не наука или профессия;
- Дафт: эффективное и производительное достижение целей через планирование, организацию, руководство, контроль.

■ Три работы менеджера (Друкер)

- управление бизнесом — через управление по целям (МВО);
- управление менеджерами — превращение ресурсов в целое, большее суммы частей;
- управление работником и трудом; плюс баланс настоящего и будущего.

■ 14 принципов Файоля (по Мескону)

- разделение труда, полномочия/ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчинённость личных интересов общим, вознаграждение;
- централизация, скалярная цепь, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух;
- Файоль — «отец менеджмента», руководил угледобывающей компанией во Франции; изложил принципы в 1916 г., заложив классическую (административную) школу.

■ Принципы Веснина / мининг-учебников

- научность с искусством, целенаправленность, специализация и универсальность, последовательность, непрерывность;
- централизация + самоуправление, единство прав и ответственности, состязательность и вовлечение исполнителей;
- Куликов и Иванова дают тот же набор короче, применительно к горному предприятию.

■ РАЗВЁРНУТЫЙ ОТВЕТ

■ Введение: почему менеджмент — отдельный предмет изучения

Любое современное предприятие — от небольшой мастерской до транснациональной горнодобывающей компании — существует не само по себе: его ресурсы (люди, оборудование, капитал, сырьё) становятся продукцией и прибылью только благодаря целенаправленной координации. Эту координирующую деятельность и называют менеджментом. Вопрос кажется простым, но за ним стоит более чем столетняя история попыток дать менеджменту точное определение: по подсчётам исследователей, таких определений накопилось свыше трёхсот, и единого общепринятого нет до сих пор. Разобраться в сущности менеджмента — значит понять, чем он отличается от более широкого понятия «управление», откуда он взялся исторически и на каких принципах строится вне зависимости от отрасли, будь то банк, завод или горнодобывающее предприятие.

■ Этимология и историческое происхождение термина

Слово management восходит к латинскому manus — «рука»: первоначально глагол to manage означал искусство объезжать лошадей. В значении, близком к современному, термин закрепился в английском языке с началом промышленной революции XVIII–XIX веков и позже распространился по всему миру вместе с распространением фабричного производства.

Появление менеджмента как самостоятельного вида деятельности было исторически вызвано одним и тем же процессом в разных странах: ростом числа крупных предприятий с сотнями и тысячами работников. Пока производство оставалось небольшим, владелец капитала мог сам руководить всеми процессами. Но с формированием крупного промышленного производства в конце XIX века управление резко усложнилось: владельцам пришлось делегировать полномочия по принятию решений профессиональным управляющим — менеджерам, не являющимся собственниками капитала. Так управление отделилось от собственности, и менеджмент оформился как отдельная профессия, а затем и

как учебная дисциплина: преподавание менеджмента в одном из колледжей США начал в 1881 году Джозеф Вартон.

■ **Менеджмент и управление: в чём разница**

В русскоязычной традиции принято различать более широкое понятие «управление» и более узкое «менеджмент». Управление — это деятельность, направленная на упорядочивание, регулирование объектов и процессов любой природы: технической (управление станком), природной (управление ростом растений) или социальной (государственное, военное, хозяйственное управление). Хозяйственное управление — один из видов социального управления; в плановой экономике оно было командным, «сверху», и не предполагало самостоятельности хозяйствующих субъектов.

Менеджмент — это тоже разновидность хозяйственного управления, но применительно именно к фирме, действующей в условиях рынка и конкуренции. Ключевое отличие в том, что менеджмент предполагает экономическую свободу: право и обязанность принимать самостоятельные решения, руководствуясь не директивами сверху, а рыночной выгодой, и полностью отвечать за результаты своими деньгами и имуществом. Именно поэтому термин «менеджмент» неприменим, например, к работе министерства или воинской части — там действует иная логика управления.

Само понятие «менеджмент» многозначно и может рассматриваться минимум в пяти смыслах: как вид деятельности по управлению организацией в условиях рынка; как самостоятельная управленческая деятельность без создания организации (например, организация концерта); как группа людей — высших руководителей компании, обладающих правом принимать самостоятельные хозяйственные решения; как совокупность научных знаний и практического опыта междисциплинарного характера (экономика, социология, психология, право); и, наконец, как учебная дисциплина.

■ **Классические определения: Друкер, Мескон, Дафт**

Один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века, Питер Друкер, определял менеджера как «динамический, дающий жизнь элемент любого бизнеса»: без руководства менеджера ресурсы производства остаются просто ресурсами и никогда не становятся собственно производством. Менеджмент, по Друкеру, — это специфический орган делового предприятия, который можно определить и описать только через его функцию, подобно тому как органы живого организма определяются через выполняемые функции. Само предприятие может решать, действовать и вести себя лишь через своих менеджеров — вне управленческих решений у него нет самостоятельного существования.

Друкер настаивал на том, что первая и обязательная функция менеджмента — экономическая результативность: менеджмент обязан ставить экономический результат на первое место в каждом решении и оправдывает своё существование только достигнутыми экономическими результатами. Этим менеджмент принципиально отличается, например, от генерального штаба армии, для которого экономические последствия военных решений — вторичный, ограничивающий фактор, а не отправная точка рассуждений. Из этого же наблюдения вытекает и знаменитый тезис Друкера: менеджмент — это практика (practice), а не наука и не профессия в строгом смысле, хотя и содержит элементы обеих. Попытки «профессионализировать» менеджмент через лицензирование менеджеров или

ограничение доступа к управленческим должностям людьми со специальным дипломом Друкер считал вредными для экономики: единственный подлинный тест хорошего менеджмента — реальная результативность бизнеса, а не формальное знание.

Более поздние авторы учебников формулировали определения через функции управления. Классическое определение Майкла Мескона, Майкла Альберта и Франклина Хедоури, авторов одного из самых распространённых учебников по менеджменту, звучит так: управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Ричард Дафт даёт похожее по структуре, но более компактное определение: менеджмент — это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов. В этом определении заложены две важные идеи: во-первых, перечень базовых функций управления, во-вторых, двойной критерий успеха — не только эффективность (достижение целей как таковых), но и производительность (достижение целей при разумных затратах ресурсов).

■ Три работы менеджера и пять операций управления по Друкеру

Помимо общего определения, Друкер детально описал, из чего складывается ежедневная работа менеджера. Он выделял три взаимосвязанные задачи (jobs) менеджмента, которые нельзя разделить в реальной практике, хотя их можно анализировать по отдельности. Первая — управление бизнесом (managing a business): менеджмент не должен вести себя пассивно-адаптивно к внешним обстоятельствам, как это представлял классический экономист, а обязан формировать среду вокруг себя через постановку и достижение целей — отсюда происходит концепция управления по целям (management by objectives, MBO). Вторая задача — управление менеджерами (managing managers): предприятие должно стать подлинным целым, производящим больше, чем простая сумма вложенных в него ресурсов, а этого можно добиться только через управление людьми, поскольку лишь человеческий ресурс способен к росту и развитию. Третья задача — управление работником и трудом (managing worker and work): организация труда так, чтобы он был продуктивен и одновременно человечен. Сквозь все три задачи проходит ещё одно измерение — время: менеджмент обязан одновременно балансировать сиюминутные результаты и отдалённое будущее компании, не жертвуя одним ради другого.

Управление по целям и самоконтролю Друкер прямо называл «философией менеджмента»: это единственный принцип, который даёт простор индивидуальной силе и ответственности каждого менеджера и одновременно обеспечивает общее направление усилий и командную работу. Вместо контроля извне (когда начальник диктует и проверяет) MBO заменяет его более требовательным и эффективным контролем изнутри — сотрудник действует не потому, что ему приказали, а потому что того требуют объективные задачи его работы.

В более прикладном ключе Друкер выделял пять базовых операций, из которых состоит повседневная работа любого менеджера независимо от отрасли и уровня: постановка целей; организация (анализ и распределение необходимых видов деятельности, группировка их в структуру); мотивация и коммуникация (формирование команды, стимулирование через поощрения и постоянный обмен информацией); измерение (установление показателей и анализ результатов); и развитие людей — направление подчинённых так, чтобы раскрыть их

потенциал. Показательно, что, по Друкеру, менеджера отличает от неменеджера не ранг, не власть и не уровень оплаты, а именно функция и вклад в организацию, а ключевым личным качеством, которое невозможно получить через обучение навыкам, он считал целостность характера (integrity).

■ Классическая школа и 14 принципов Файоля

Систематическое учение о принципах менеджмента как об универсальных правилах управления организацией в целом сформировалось в рамках классической, или административной школы управления (1920–1950-е годы). Её родоначальником считается Анри Файоль — французский инженер и управленец, которого называют «отцом менеджмента»; он руководил крупной французской компанией по добыче угля и обобщил свой практический опыт руководства в 1916 году. В отличие от более раннего научного менеджмента (Фредерик Тейлор, Фрэнк и Лилиан Гилбрет, Генри Гантт, конец XIX — начало XX века), который занимался повышением эффективности труда на уровне отдельного рабочего места, административная школа Файоля впервые системно взглянула на управление организацией как единым целым и попыталась сформулировать универсальные принципы, применимые к любому предприятию.

Файоль сформулировал 14 принципов управления, многие из которых остаются практически применимыми и сегодня: разделение труда (специализация как естественный способ повысить качество и объём работы при тех же усилиях); полномочия и ответственность (там, где даются полномочия, неизбежно возникает и ответственность); дисциплина (уважение к достигнутым между фирмой и работниками соглашениям, включая справедливо применяемые санкции); единоначалие (работник должен получать распоряжения только от одного непосредственного начальника — иначе неизбежны конфликты приказов); единство направления (каждая группа, действующая ради одной цели, должна работать по единому плану под руководством одного менеджера); подчинённость личных интересов общим (интересы отдельного работника или группы не должны превалировать над интересами организации в целом); справедливое вознаграждение персонала; централизация (вопрос не принципиальный, а вопрос меры — правильной пропорции между централизацией и децентрализацией применительно к конкретным условиям); скалярная цепь (иерархическая цепочка руководящих должностей от высшего уровня до низового, отказ от которой без необходимости так же вреден, как и её слепое сохранение в ущерб интересам бизнеса); порядок (место для всего и всё на своём месте); справедливость как сочетание доброты и строгого соблюдения правил; стабильность персонала (высокая текучесть кадров снижает эффективность организации сильнее, чем посредственность задержавшегося руководителя); инициатива (способность разработать план и обеспечить его реализацию, что придаёт организации энергию); и, наконец, корпоративный дух — идея о том, что союз и гармония персонала сами по себе являются источником силы организации.

Отдельно Файоль выделил и функции управления как таковые — предсказание и планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль, — которые позже легли в основу процессного подхода к управлению: идеи о том, что менеджмент — это не набор изолированных действий, а непрерывный процесс из взаимосвязанных функций.

■ Отечественная традиция: девять принципов управления

Помимо принципов Файоля, в отечественных учебниках менеджмента (в частности, у В. Р. Веснина) сформировался собственный, несколько более широкий перечень принципов управленческой деятельности — своего рода «правил игры», соблюдение которых делает управление успешным, а нарушение ведёт к неудачам и убыткам для организации. К ним относят: научность в сочетании с элементами искусства (сложным современным хозяйством нельзя управлять по наитию, но в условиях дефицита времени приходится импровизировать и полагаться на нестандартные решения); целенаправленность (управленческий процесс всегда ориентирован на решение конкретных проблем организации в конкретный момент); специализация в сочетании с универсальностью (индивидуальный подход к объекту управления при сохранении общей основы — руководства людьми); последовательность (действия управления располагаются в строго определённом порядке во времени и пространстве, притом отдельные процессы, например текущее планирование и контроль, носят циклический характер); непрерывность управления вслед за непрерывностью самих хозяйственных процессов; оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления отдельных подразделений организации; учёт индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения; обеспечение единства прав и ответственности в каждом звене управления (избыток прав по сравнению с ответственностью ведёт к управленческому произволу, а недостаток парализует деловую инициативу); и, наконец, состязательность участников управленческого процесса на основе личной заинтересованности вместе с максимально широким вовлечением исполнителей в подготовку решений уже на самых ранних стадиях.

Показательно, что отраслевые учебники по экономике и менеджменту горного производства (в частности, у А. Ф. Куликова и О. В. Ивановой) воспроизводят по существу тот же набор принципов в сокращённом виде — научность и искусство, специализация и универсализация, централизация и самоуправление, единство прав и ответственности, последовательность, состязательность, вовлечение исполнителей, — не добавляя специфических отраслевых принципов именно для минерально-сырьевых компаний. Это означает, что базовые принципы менеджмента универсальны для любой отрасли, а отраслевая специфика горного дела проявляется не в самих принципах, а в конкретных функциях и методах управления — организации производственного процесса, планировании горных работ, управлении рисками недропользования, — которые рассматриваются отдельно от общей теории менеджмента.

■ Итоги и значение

Сущность менеджмента раскрывается на пересечении трёх идей. Во-первых, менеджмент — это разновидность хозяйственного управления, но применимая именно к деятельности фирмы в условиях рынка и конкуренции, а не любая управленческая деятельность вообще. Во-вторых, менеджмент определяется через функцию, а не через ранг или власть: с точки зрения Друкера, это специфический орган предприятия, отвечающий прежде всего за экономическую результативность, а с точки зрения Мескона и Дафта — это процесс планирования, организации, мотивации (или руководства) и контроля ресурсов ради достижения целей организации. В-третьих, менеджмент как практика опирается на набор универсальных принципов, которые были заложены ещё в начале XX века административной школой Анри Файоля и с тех пор дополнялись, но не опровергались:

единоначалие, разделение труда, единство прав и ответственности, баланс централизации и самостоятельности подразделений остаются актуальными и для современной корпорации, включая горнодобывающие и минерально-сырьевые компании, работающие в условиях куда более сложной и рискованной внешней среды, чем во времена Файоля. Понимание этих принципов — необходимая база для изучения более конкретных тем менеджмента: функций управления, организационных структур и стратегического управления компанией.

EXAMBOOSTER

Понравился формат? Заберите полное пособие

В полном издании «Билеты Стратегический менеджмент минерально-сырьевых компаний» — все 27 билетов 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.