

ДЕМО-ВЕРСИЯ · БЕСПЛАТНО

Exambooster

Менеджмент в области ВТС и высоких технологий — пробный разбор

Один полный разбор темы из пособия — посмотрите формат перед покупкой: обложка-конспект, тезисы для повторения и развёрнутый ответ. В полном пособии — все 42 темы и тренажёр из 42 ситуационных задач.

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

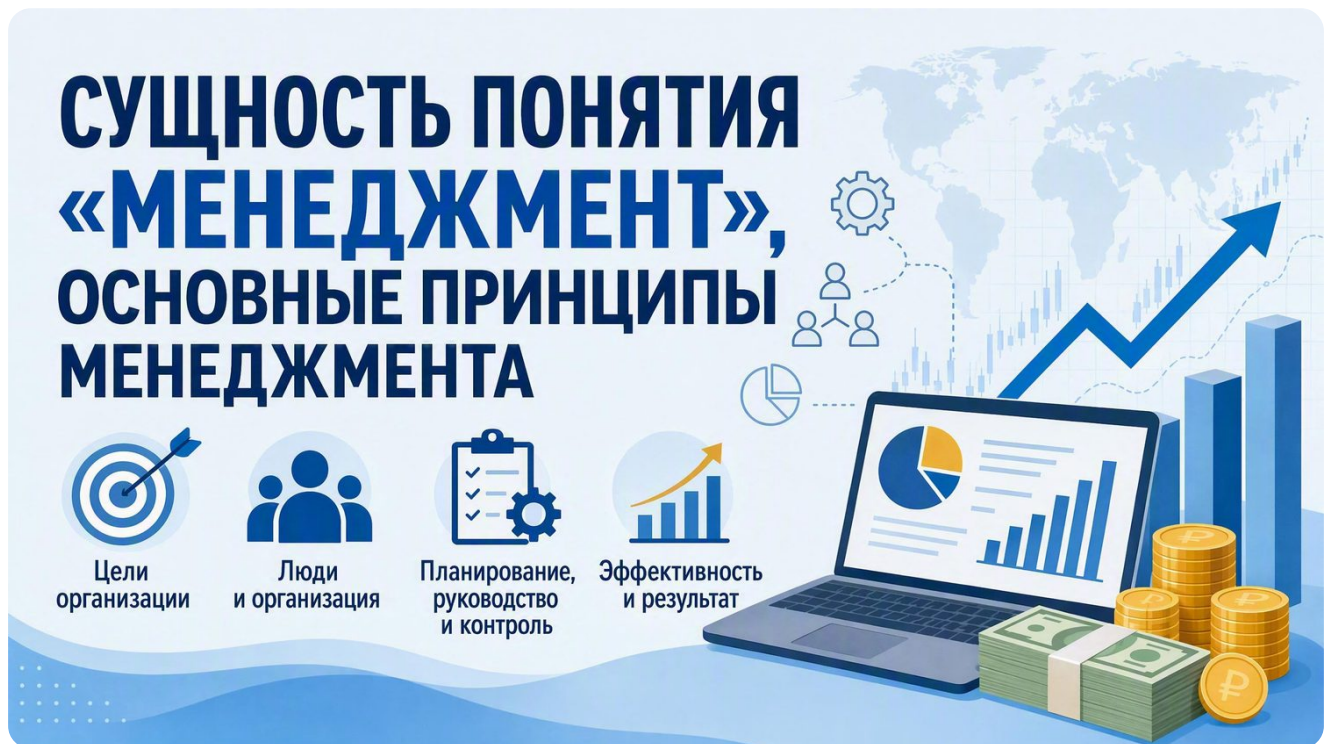
МГИМО МИД России · магистратура

ПРОГРАММА

«Менеджмент в области ВТС и высоких технологий» (ГК «Ростех»), 38.04.02

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.



ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА · БИЛЕТ V01 · ДЕМО

Сущность понятия «менеджмент», основные принципы менеджмента

■ Что такое менеджмент

- Друкер: «динамический элемент» бизнеса — без него ресурсы не становятся производством;
- Дафт: достижение целей организации через планирование, организацию, руководство и контроль ресурсов;
- Конина: профессиональная деятельность фирмы в условиях рынка ради прибыли;
- Веснин: разновидность хозяйственного управления, но уже — только рыночные условия, свобода решений, ответственность своим имуществом.

■ Менеджмент и управление — не синонимы

- «управление» шире, применимо к любым объектам;
- «менеджмент» — только к фирме в рыночных условиях;
- у Веснина: хозяйственное управление — часть социального (наряду с государственным, военным), его предмет — люди, а не объекты.

■ Практика, наука и искусство

- менеджмент не точная наука — тест «правильности» решений это деловая эффективность;
- управление — синтез науки, знаний и опыта;
- междисциплинарен: экономика, социология, право, психология.

■ Когда сложился как дисциплина

- осознанное управление известно с IV тыс. до н.э. (Шумерия, Египет);

- термин management возник с промышленной революцией XVIII–XIX вв. в Англии, прежде означал «искусство обзаводить лошадей»;
- научной дисциплиной признан с начала XX в. (~1910 г.); впервые преподавался в 1881 г. в США.

■ Классическая школа

- научный менеджмент (Тейлор) — рост производительности через научные методы: на Bethlehem Steel (1898) выработка выросла с 12,5 до 47,5 т стали за смену;
- бюрократия (Вебер) — управление на безличной рациональной основе, отбор по компетентности;
- административные принципы (Файоль) — 14 принципов, среди них единоначалие, разделение труда, скалярная цепь.

■ Российская версия и подходы

- Веснин: 9–10 принципов — научность с искусством, целенаправленность, непрерывность, централизация и самоуправление, психология работников;
- Кони́на: три подхода — системный, процессный, ситуационный; лучшего способа нет.

■ РАЗВЁРНУТЫЙ ОТВЕТ

■ Вводный контекст

Слово «менеджмент» звучит сегодня как синоним всякого управления, но в академической традиции у него более узкий и строгий смысл: это не любое управление, а управление конкретной фирмой в условиях рынка. Понимание этой границы важно для ответа на билет, потому что от неё зависит и набор принципов, которые ниже разбираются, и то, почему у российских и западных авторов список этих принципов не совпадает. Ответ построен так: сначала — определения менеджмента у разных авторов и его соотношение с более широким понятием «управление»; затем — тройственная природа менеджмента как практики, науки и искусства; далее — краткая история термина и обстоятельства, при которых менеджмент оформился в самостоятельную дисциплину; после этого — разбор классической школы (научный менеджмент, бюрократия, административные принципы) и российской версии принципов; в конце — три современных подхода к менеджменту и итоговое значение понятия.

■ Определения менеджмента

Классические зарубежные формулировки расходятся по акценту, но не по сути. Питер Друкер описывал менеджмент как «динамический, дающий жизнь элемент» в каждом бизнесе: без его руководства «ресурсы производства» остаются просто ресурсами и никогда не становятся производством. Иными словами, менеджмент — это то, что превращает набор факторов производства (труд, капитал, сырьё) в работающее предприятие. У Друкера менеджмент — специфический орган делового предприятия, и сама организация определяется только через свою функцию: нет функции — нет организации в управленческом смысле.

Ричард Дафт формулирует более операционально: менеджмент — это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов. Здесь важны оба слова —

«эффективное» и «производительное»: цель должна достигаться не любой ценой, а при разумном расходовании ресурсов. У Дафта же приведено определение Мэри Паркер Фоллет, одной из ранних теоретиков менеджмента: менеджмент — это «искусство обеспечения выполнения работы другими людьми», формулировка, которая подчёркивает управленческую, а не исполнительскую природу этой деятельности.

Российская академическая традиция (Наталия Кониная) даёт развёрнутое определение: 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. Второе, более сжатое определение той же традиции — это управление фирмой в условиях рынка: ориентация на спрос с учётом конкуренции, конкурентоспособность и самокупаемость, эффективное использование ресурсов, стратегическое развитие. У Веснина акцент смещён на условия, в которых действует управляющий: менеджмент — это разновидность хозяйственного управления, но именно в рыночных условиях, то есть при экономической свободе, праве принимать самостоятельные решения не по предписаниям сверху, а исходя из выгоды, и при полной ответственности собственными деньгами и имуществом. Веснин же перечисляет пять значений термина «менеджмент»: деятельность по управлению организацией; управление каким-либо направлением без создания отдельной организации; группа высших руководителей; совокупность научных знаний и практических навыков; наконец, учебная дисциплина.

■ Менеджмент и управление — разные по объёму понятия

Отдельного пояснения требует соотношение менеджмента с более широким понятием «управление». У Кониной оно сформулировано прямо: термин «управление» шире и применим к любым объектам, сферам и органам, тогда как «менеджмент» применяется лишь к управлению деятельностью фирмы, действующей в рыночных условиях. У Веснина то же деление выражено иначе, но по существу согласуется: хозяйственное управление — разновидность более широкого социального управления (наряду с государственным и военным), и его предмет — люди, а не объекты; управление людьми принципиально непредсказуемо в отличие от управления объектами, поскольку людям присущи сознание, воля и собственные интересы. Здесь же уместно напомнить советский контраст: хозяйственное управление в СССР было командным, частью плановой системы, тогда как менеджмент как рыночная разновидность управления даёт экономическую свободу вместо предписаний сверху.

Смежные понятия стоит развести и на уровне действующих лиц. Менеджер, по Кониной, — это штатный сотрудник фирмы на постоянной должности, управляющий независимо от уровня, как правило имеющий подчинённых. Предприниматель — владелец капитала в обороте, зачастую без постоянной должности, хотя может одновременно быть и совладельцем фирмы: это разные роли, которые в жизни нередко совмещаются в одном лице, но по определению не тождественны.

■ Менеджмент как практика, наука и искусство одновременно

Один из ключевых тезисов Друкера состоит в том, что менеджмент не может быть точной наукой: его элементы изучаются систематически, но конечным тестом правильности управленческих решений остаётся деловая эффективность, а не формальное соответствие

теории. При этом полномочия менеджера строго ограничены рамками экономической ответственности — претензия управлять чем-то сверх этой рамки, по Друкеру, есть уже узурпация. Сам менеджмент, по Друкеру, трёхмерен: это одновременно «бизнес» (ориентированный на рынок и потребителя), «организация» (наём и развитие людей) и «социальный институт» (отвечающий общественному интересу).

Российская традиция описывает ту же тройственность иначе, но приходит к близкому выводу. Управление — это синтез науки, искусства и опыта: применение накопленных знаний на практике само по себе является искусством, которое требует опыта; эта мысль звучит и у Мескона, и у Конинной. Дополнительно менеджмент междисциплинарен: он опирается на экономику, социологию, право и психологию (у Веснина список шире и включает ещё организацию, педагогику). Из этой междисциплинарности следует практический вывод: менеджмент не даёт готовых рецептов на все случаи жизни, поскольку условия постоянно меняются, — он скорее учит руководителя правильно ставить вопросы, чем даёт готовые ответы.

■ История термина и оформление менеджмента как дисциплины

Осознанные элементы управления встречаются в истории задолго до появления самого слова: первые примеры относят к IV тысячелетию до нашей эры (Самария, Египет), а практика управления как таковая восходит ещё к глиняным табличкам Шумерии III тысячелетия до нашей эры. Сам термин *management* в его современном смысле возник позже и в другом контексте: он появился с началом промышленной революции XVIII–XIX веков в Англии, а до этого означал буквально «искусство объезжать лошадей» — управление норовистым животным, а не предприятием.

Самостоятельной научной дисциплиной управление было признано лишь на рубеже XIX и XX веков, примерно с 1910 года. Как особый вид профессиональной деятельности менеджмент возник из отделения управления от собственности — процесса, который происходил при развитии рыночных отношений и крупного промышленного производства в конце XIX века: когда фирмы выросли настолько, что владелец капитала физически не мог управлять ими лично, возникла потребность в профессиональном управляющем как отдельной фигуре. Как учебная дисциплина менеджмент впервые начал преподаваться в колледже США в 1881 году — эту программу создал Джозеф Вартон. Позже, уже после Второй мировой войны, менеджмент испытал новый толчок к развитию: рост отраслей на новых технологиях, перенасыщение рынков и переход к рынкам, на которых доминирует потребитель, потребовали от управления большей гибкости.

■ Классическая школа: научный менеджмент, бюрократия, административные принципы

Классическая школа менеджмента сложилась на рубеже XIX и XX веков и включает три направления. Первое — научный менеджмент Фредерика Тейлора, суть которого в переходе от управленческих решений, основанных на практике и традициях, к решениям, основанным на научном изучении процесса труда. Показательный пример — эксперимент на заводе Bethlehem Steel в 1898 году: устранение лишних движений рабочих подняло производительность с 12,5 до 47,5 тонны стали за смену, при этом стимулирующая оплата составила 1,85 доллара за смену при выполнении нормы вместо прежних 1,15 доллара. Похожий эффект дало внедрение методов Тейлора на заводе Форда в Хайленд-Парке в 1913

году, где был запущен первый конвейер: время сборки сократилось вдвое, а «Модель Т» сходила с конвейера каждые десять секунд.

Второе направление — концепция бюрократии Макса Вебера: компания управляется на безличной, рациональной основе, а не по личным связям и симпатиям; отбор сотрудников идёт по компетентности. Второй по значимости источник (Дафт) приводит шесть характеристик такой организации: разделение труда по формальным полномочиям, иерархия должностей, отбор по квалификации, письменное оформление служебных актов, отделение менеджеров от собственников и работа по безличным правилам, а не по личному усмотрению.

Третье направление — административные принципы Анри Файоля, изложенные им в работе «Общее и промышленное управление». Из принципов, которые непосредственно приводятся с пояснениями, стоит выделить единоначалие (приказы поступают от одного начальника), разделение труда (специализация позволяет делать больше при том же объёме усилий), единство направления (схожая деятельность объединяется под руководством одного менеджера) и скалярную цепочку (властные полномочия выстроены по цепочке сверху вниз). Полный перечень из всех четырнадцати принципов Файоля — включая дисциплину, подчинённость личных интересов общим, вознаграждение, централизацию, порядок, справедливость, стабильность рабочего места, инициативу и корпоративный дух — в источниках приводится только списком заголовков, без развёрнутого разбора каждого пункта; в этом смысле база знаний по билету даёт полную номенклатуру принципов, но не одинаково подробное раскрытие каждого из них.

Здесь стоит явно обозначить расхождение между источниками: один из использованных учебников (перевод шестого издания 2006 года) приводит подряд лишь четыре из четырнадцати принципов Файоля с развёрнутым пояснением, тогда как более старая по происхождению, но иначе структурированная книга даёт список всех четырнадцати принципов, но уже только перечислением, без комментариев к каждому. Это не противоречие в содержании, а разница в полноте изложения одного и того же материала у разных авторов.

■ Российская версия принципов менеджмента

Российская академическая традиция, представленная у Веснина, формулирует собственный список принципов менеджмента — в тексте он обозначен как состоящий из девяти пунктов, но по факту перечислено десять: научность с элементами искусства (сложным хозяйством нельзя управлять по наитию, но при нехватке времени на научный поиск решения руководителю приходится импровизировать); целенаправленность; специализация и универсальность (индивидуальный подход необходим, но в основе разных видов руководства лежит общее и универсальное начало); последовательность, включая цикличность; непрерывность; сочетание централизованного регулирования и самоуправления; учёт индивидуальных особенностей и психологии работников; единство прав и ответственности в каждом звене управления (избыток прав ведёт к произволу, недостаток парализует активность); состязательность участников управления; широкое вовлечение исполнителей в подготовку управленческих решений. Стоит отдельно отметить именно это расхождение внутри самого источника — заявлено девять принципов, а по факту раскрыто десять, — поскольку оно показательное для качества систематизации

материала в учебной литературе и заслуживает упоминания как факт, а не как ошибка при пересказе.

Прямого сопоставления «западного» перечня принципов (Файоль, Вебер, Тейлор) и «российского» списка Веснина в одном источнике база знаний не содержит — сравнение, которое напрашивается по смыслу билета, каждый раз приходится собирать по двум разным книгам, а не заимствовать готовым у одного автора.

■ Три подхода к менеджменту

Наряду с историческими школами существуют три подхода к менеджменту, описанные у Конинной. Системный подход рассматривает фирму как совокупность взаимозависимых элементов — людей, структуры, задач, технологии, находящихся в меняющейся среде: это открытая система с постоянным обменом ресурсами на входе и выходе. Процессный подход трактует деятельность фирмы как серию взаимосвязанных управленческих действий: планирование, организацию, распоряительство, мотивацию, координацию, контроль, коммуникации и принятие решений. Ситуационный подход исходит из того, что эффективность конкретных методов зависит от ситуации и единого лучшего способа управления не существует — этот вывод согласуется с аналогичным тезисом другого источника (Мескона) о том, что единственно правильного способа управления нет, а эффективность определяется ситуационными переменными. Ситуационный подход как таковой сложился к концу 1960-х годов.

■ Итоги и значение

Менеджмент — понятие более узкое, чем управление вообще: это управление именно фирмой, действующей в условиях рынка и конкуренции, ради получения прибыли через оптимальное использование ресурсов. Он одновременно является практикой, наукой и искусством, а его конечным критерием остаётся деловая эффективность, а не соответствие теоретической схеме. Оформление менеджмента в самостоятельную научную и учебную дисциплину произошло на рубеже XIX и XX веков и было связано с отделением управления от собственности при росте масштабов промышленного производства. Классическая школа заложила три направления — научный менеджмент, бюрократию и административные принципы, — которые в разной степени развёрнуто зафиксированы в источниках; российская традиция сформулировала собственный, отчасти пересекающийся, отчасти самостоятельный список принципов. Наконец, три подхода — системный, процессный и ситуационный — описывают не альтернативные, а дополняющие друг друга способы анализа управленческой практики, которые до сих пор остаются рабочим инструментарием современного менеджмента.

Отдельно стоит указать на границы того, что можно утверждать по этой базе знаний: полного перечня всех четырнадцати принципов Файоля с одинаково развёрнутыми формулировками источники не дают, современные переосмысления принципов менеджмента — вроде agile-подходов или цифровой трансформации — в базе отсутствуют, а раздел о социально-психологических методах управления у одного из ключевых источников физически обрывается на полуслове. Эти пробелы не закрываются знаниями из общей эрудиции и остаются за пределами данного ответа.

Что ещё есть в пособии

Вторая часть пособия — **тренажёр ситуационных задач**: по одной ситуации на каждую из 42 тем, с эталонным разбором, типичными провалами и вопросами, которыми продолжает комиссия. Верхние диапазоны шкалы оценивания прямо требуют умения решать такие задачи. Примеров заданий МГИМО не публикует, поэтому ситуации смоделированы по предметному полю из критериев. Ниже — одна задача целиком, как образец.

Кейс 15. SWOT-анализ, который никуда не привёл

Тема программы: V15. SWOT-анализ в стратегическом управлении компании.

Тип ситуации: инструмент применён технически правильно, но не дал управленческого результата.

Задание

Машиностроительный холдинг перед разработкой новой продуктовой стратегии провёл масштабный SWOT-анализ: каждое из двенадцати подразделений подготовило собственный перечень сильных и слабых сторон, а отдел развития собрал материалы о рыночных возможностях и угрозах. Итоговый документ получился объёмным — только раздел сильных сторон превысил несколько сотен пунктов: подразделения перечислили «опытную команду», «многолетнюю репутацию», «готовность решать сложные задачи» почти в одинаковых формулировках. Документ представили совету директоров, обсудили на одном совещании — и на этом работа с ним остановилась: продуктовая стратегия в итоге не изменилась. Руководитель отдела развития предлагает провести повторный SWOT-анализ в следующем квартале, привлекая ещё больше сотрудников, чтобы «уж точно ничего не упустить».

Оцените ситуацию и предложите обоснованное решение.

Что проверяют

Понимаете ли вы, что SWOT-анализ — не техническое упражнение по сбору данных, а инструмент с двумя встроенными слабостями, которые нужно уметь компенсировать. Обязаны прозвучать: **устройство SWOT-матрицы** (внутренний и внешний анализ, четыре квадранта), **отсутствие критерия отбора сильных сторон** как главный изъян метода, **VRIO** как способ его компенсировать, эмпирика о **разрыве между применением метода и использованием его результатов**, место SWOT как **обязательного, а не факультативного** этапа общей схемы стратегического анализа. Сильный ответ прямо объясняет, почему увеличение числа участников не решает проблему, а масштабирует её.

Каркас ответа

1. **Тип ситуации.** SWOT-анализ проведён формально верно по структуре, но столкнулся с двумя типичными болезнями метода — неотобранным списком и разрывом между анализом и решением.
2. **Модель.** Устройство SWOT-матрицы; критика отсутствия критерия отбора; эмпирика применения без использования результатов.
3. **Разбор.** Что означает список из нескольких сотен «сильных сторон»; что означает остановка работы после одного совещания; почему повторный SWOT не поможет.
4. **Вывод с оговоркой.** Что сделать вместо повторного анализа и что нужно проверить отдельно.

Эталонный разбор

Ситуация выглядит как добросовестно проведённый SWOT-анализ: собраны данные от всех подразделений, есть раздел сильных и слабых сторон, есть раздел возможностей и угроз. Но именно масштаб и итоговый результат — документ, который обсудили один раз и забыли, — указывают на то, что компания столкнулась не со случайной неудачей, а с двумя известными слабостями самого метода.

Напомню, как устроена модель. SWOT сопоставляет два независимых блока факторов: сильные и слабые стороны относятся к внутреннему анализу, основанному на ресурсах и компетенциях компании, а возможности и угрозы — к внешнему, основанному на состоянии отрасли и рынка. Источники информации для двух частей разные: сведения о рынке дают конкурентная разведка, покупатели и поставщики, а оценка сильных и слабых сторон строится на финансовых показателях, бюджетах и опросах сотрудников — именно так и собирал материал холдинг. Итог обычно оформляется в таблицу из четырёх квадрантов: сильные стороны с возможностями показывают направление максимальной отдачи, слабые стороны с угрозами — что нужно укреплять в первую очередь. SWOT в этой схеме занимает не факультативное, а обязательное место — он должен предшествовать более детальным инструментам анализа, а не оставаться конечной точкой работы.

Первая болезнь метода видна сразу в описании: несколько сотен пунктов в разделе сильных сторон при практически одинаковых формулировках у разных подразделений — это не отбор, а список. Классическая критика метода как раз об этом: формула «эксплуатируй сильные стороны» ничего не говорит о том, как эти стороны вообще идентифицировать, и список легко вырождается в перечисление без разбора — показательно, что и успешные, и неудачные инициативы внутри одной компании обычно называют одни и те же качества: опытную команду, готовность решать сложные задачи, устойчивую репутацию. Известен и похожий по масштабу случай, когда подразделения одной компании в среднем предоставили свыше пятисот пунктов «вклада в ключевые компетенции» — списочный подход без критерия отбора в такой ситуации теряет управленческий смысл. Решает эту проблему инструмент VRIO: последовательность из четырёх вопросов — обладает ли ресурс ценностью, редкостью, трудностью имитации конкурентами и способна ли организация реально его использовать. Только ресурс, прошедший все четыре фильтра, стоит заносить в раздел сильных сторон как основу для стратегии, а не как формальность отчёта.

Вторая болезнь — остановка работы после одного совещания. Здесь уместна эмпирика: исследование среди пятидесяти компаний показало, что двадцать из них применяли схему SWOT, но ни одна не воспользовалась полученными результатами на последующих стадиях стратегического процесса. Это прямое совпадение с ситуацией холдинга: сам факт проведения анализа не гарантирует, что его выводы дойдут до решения. После составления таблицы метод предполагает следующий шаг — ответ на вопросы о том, что делать с каждым из четырёх квадрантов, а не просто зафиксировать их на бумаге.

Отсюда ясно, почему предложение руководителя отдела развития — провести повторный, ещё более масштабный SWOT — не решает ни одной из двух проблем. Увеличение числа участников умножит список неотобранных пунктов и ничего не изменит в том, как результаты доходят до решения: это тот же метод, применённый интенсивнее, а не иначе.

Итог: я бы не повторял SWOT-анализ в прежнем виде, а взял уже собранные данные и пропустил раздел сильных сторон через VRIO, оставив только компетенции, которые реально создают

устойчивое преимущество; отдельно проверил бы, какие из указанных возможностей компания способна реализовать собственными ресурсами, — нереализуемая возможность является иллюзией, а не стратегическим шансом. После этого результат нужно принудительно довести до следующего шага — конкретных стратегических альтернатив на пересечениях квадрантов, а не до архивной папки. Оговорка: даже отобранный и доведённый до альтернатив список бесполезен без организационной готовности совета директоров и руководства действительно принять решение по его итогам, — прежде чем перезапускать процесс, стоит проверить, было ли у прошлого документа реальное решение, которое просто не приняли, или решения не было предусмотрено вовсе.

Чем сбивают балл

- **«Нужно собрать ещё больше данных».** Повторяет предложение из условия и не видит, что проблема не в объёме, а в отсутствии критерия отбора и следующего шага.
- **SWOT описывается только как таблица из четырёх квадрантов.** Без разбора источников информации и без критики метода ответ остаётся на уровне определения, а не анализа конкретной ситуации.
- **Не упомянут разрыв между применением и использованием.** Именно этот разрыв — центральное объяснение того, почему документ обсудили один раз и забыли; ответ без него теряет ключевой довод.
- **VRIO не связывается со SWOT.** Знание VRIO само по себе не засчитывается, если кандидат не показывает, что это инструмент отбора сильных сторон внутри SWOT-анализа.
- **Ответ без оговорки об организационной готовности.** Предложение «доработать список» без условия, что совет директоров реально готов принимать по нему решения, повторяет ту же ошибку, что и сам холдинг.

Вопросы вдогонку

- Чем отличаются источники информации для внутреннего и для внешнего анализа в SWOT?
- Как VRIO меняет процедуру заполнения квадранта сильных сторон?
- Какое место занимает SWOT-анализ в общей последовательности стратегического анализа компании?
- Почему неиспользуемая компанией возможность может со временем превратиться в угрозу?
- Какие смежные инструменты диагностического этапа вы знаете, кроме SWOT-матрицы?

EXAMBOOSTER

Понравился формат? Заберите полное пособие

В полном издании «Менеджмент в области ВТС и высоких технологий» — все 42 темы и тренажёр из 42 ситуационных задач 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.