

**Программа вступительного испытания  
по дисциплине «Менеджмент» (письменно)  
для абитуриентов, поступающих в магистратуру  
на направление «Менеджмент»**

**Общая характеристика менеджмента**

Понятие, цели и задачи менеджмента. Атомарная модель менеджмента (субъект и объекты) управления. Основные этапы развития менеджмента как науки и практики.

Ориентированность на изменения. Эффективное взаимодействие и сотрудничество. Ориентированность на потребности клиентов. Ориентированность на результат. «Кибернетический контур» Н. Винера. Функциональная модель управления (А. Файоль).

Характерные особенности управленческого труда. Содержание труда менеджера. Место и роль менеджера в организации. Функции менеджера. А. Файоль и Г. Минцберг о функциях и ролях менеджера (межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений).

Управление как общественно-значимая деятельность. Результативность и эффективность управления. Управление как развивающаяся система. Соотношение понятий: «управление» и «менеджмент»; «управление» и «администрирование»; «управление» и «регулирование».

Общий и стратегический менеджмент. Специальные виды менеджмента: инновационный менеджмент, управление персоналом, управление знаниями, управление рисками, государственное управление.

**Школы и направления в менеджменте.** Классическая школа менеджмента (административное управление А. Файоля, научный менеджмент Ф.Тейлора, теория бюрократии М. Вебера). Школа человеческих отношений. Значение работ Э. Мейо. Психологический подход в менеджменте. Мотивационные теории в управлении (теория потребностей А. Маслоу, теории Х и У Д. Мак-Грегора). Наука управления или количественный подход в менеджменте. Области применения количественных методов. Процессное управление, его методы и цели. Системные концепции в менеджменте. Организации как механические и органические системы. Жесткий и мягкий системные подходы в управлении. Модель организации как открытой системы. Ситуационный подход и процесс управления.

**Современная теория организации и стратегический подход в управлении**

Понятие организации. Организация и менеджмент. Виды организаций: формальные и неформальные; коммерческие и некоммерческие. Общие характеристики организации: цели, ресурсы, горизонтальное и вертикальное разделение труда. Жизненный цикл организации.

Структура организации. Роль и значение структурного подхода к организации. Централизация и децентрализация. Формирование горизонтальных связей. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры. Проектное и матричное управление. Бюрократические системы. Организационное проектирование. Организационные изменения.

Внутренняя среда организации. Внутренние переменные: цели, задачи, технология, люди. Взаимосвязь внутренних переменных. Системная модель внутренних переменных. Организация как закрытая система. Цикл процесса управления.

Внешняя среда организации. Характеристика внешней среды: взаимосвязь факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Среда прямого и косвенного воздействия. Организация как открытая система. Методики анализа макросреды STEEP/PEST, ETOM. Методы прогнозирования макросреды организации. Отраслевой анализ и модель пяти сил М. Портера. Анализ ролевых позиций стейкхолдеров организации, их влияние на стратегический процесс. SWOT-анализ как основа

определения основных черт микросреды. Анализ микросреды на основе 4Р. Методики портфельного анализа.

Прогнозирование и планирование как функции управления. Сущность прогнозирования, подходы и методы. Планирование: сущность и основные принципы. Виды планов в организации. Информационные технологии в прогнозировании и планировании.

Содержание процесса стратегического управления. Принятие решений в стратегическом управлении. Методы стратегического планирования. Проведение внутреннего стратегического аудита: ресурсы и возможности организации. Внешний стратегический аудит. Понятие стратегии. Основные типы конкурентных стратегий. Стратегии внутреннего и внешнего роста. Стратегии диверсификации: виды, методы разработки и реализации. Стратегия интеграции: виды, методы разработки и реализации. Стратегии корпоративного роста. Стратегии слияний и поглощений компаний. Антикризисные стратегии организаций. Реализация стратегии и ее оценка.

Эффективность деятельности организации: факторы, критерии и показатели. Методы ее повышения. Оценочная шкала работы менеджера (менеджмента).

### **Коммуникации в системе менеджмента**

Понятие коммуникаций. Функции коммуникаций в системе управления и их роль в обеспечении эффективности управления. Стратегический подход в коммуникационной политике организации.

Классификация коммуникаций. Коммуникации между организацией и средой ее функционирования. Формальные и неформальные коммуникации в организации. Коммуникации между уровнями и подразделениями организации. Коммуникация между руководителем и рабочей группой. Коммуникация руководитель - подчиненный. Межличностные коммуникации. Вербальные и невербальные каналы коммуникации. Проблемы восприятия и семантики в коммуникациях. Искусство общения. Менеджер как коммуникатор.

Понятие коммуникационного процесса. Элементы коммуникационного процесса: отправитель, сообщение, канал, получатель. Этапы коммуникационного процесса: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование. Каналы передачи информации. Обратная связь. Информационный шум.

Нисходящий и восходящие потоки информации в организации. Техническое обеспечение коммуникативных процессов в организации. Современные информационные системы и информационные технологии в коммуникациях.

Коммуникации как средство управления имиджем. Репутационные риски и коммуникационная политика организации в условиях кризиса доверия.

Коммуникации в сфере государственного управления и в бизнесе: общее и особенное. Особенности современных политических коммуникаций.

**Организационная культура и управление изменениями.** Понятие и структура организационной культуры. Содержание организационной культуры. Развитие организационной культуры. Виды корпоративных культур. Деструктивные и конструктивные культуры. Национальные особенности корпоративных культур. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность. Подходы к измерению влияния культуры. Соответствие культуры принятой стратегии. Управление организационной культурой.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) как элемент корпоративной культуры. Причины появления и модели КСО. Роль КСО в обеспечении конкурентоспособности организации.

Организационное развитие. Природа и методы планируемых изменений. Социальные, экономические и технологические факторы организационных изменений. Политические факторы организационных изменений.

**Проблемы современного менеджмента в России.** Новые требования к управлению. Современные тенденции развития менеджмента. Управление качеством и качество управления. Возрастание инновационного потенциала менеджмента. Профессионализация управления. Партисипативное управление предприятиями. Дальнейшее развитие видов обучения, переобучения и профессиональной переподготовки менеджеров. Особенности современного менеджмента в России и пути повышения его эффективности.

### **Маркетинг как концепция и практика рыночно ориентированного управления.**

Маркетинг как концепция и практика рыночно ориентированного управления. Сущность и причины появления маркетингового подхода в управлении. Основные этапы эволюции маркетинга, новейшие тренды в его развитии и виды. Причины возрастания роли маркетинга в управлении организацией в современных условиях. Значимость маркетинга в стратегическом и антикризисном управлении. Современный маркетинг: наука, практические технологии и инструменты обеспечения конкурентоспособности, философия бизнеса и стиль управленческого мышления, Основные цели и функции маркетинга организации, Маркетинг как плановая деятельность по координации спроса и предложения. Интегрирующая функция маркетинга в системе управления организацией. Маркетинговые активы организации. Структуры современного маркетинга (модели 4p, 4c, SIVA). Логика и этапы маркетинговой деятельности. Маркетинговая информация: виды, источники и методы получения, ее значение в принятии управленческих решений. Оценка эффективности маркетинга организации. Универсальный характер современного маркетинга и его специфические черты в различных сферах и организациях. Особенности политического маркетинга и формы его реализации. Необходимость государственного регулирования маркетинговой деятельности. Законодательные ограничения маркетинга в бизнесе и в политике в России.

### **Управление человеческими ресурсами**

Понятие, особенности и методы управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами в общей системе менеджмента организации. Правовые механизмы разрешения трудовых споров. Основные функции управления человеческими ресурсами. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации. Мотивация организационного поведения. Процессная и содержательная теории мотивации. Мотивация поведения работников посредством удовлетворения потребностей. Специфика мотивации и стимулирования в государственных организациях.

Авторитет и личная власть. Источники власти в организации. Потребность во власти. Власть, руководство и лидерство в организации. Природа и определение понятия лидерства. Подходы к изучению лидерства. Менеджер и лидер. Традиционные концепции лидерства. Ситуационный подход в лидерстве. Две основные формы лидерского поведения: ориентированное на человека и ориентированное на производительность. Адаптивное руководство. Стили руководства. Факторы, влияющие на выбор стиля руководства.

Руководство и лидерство в государственных организациях.

Понятие конфликта в теории менеджмента. Диагностирование и предупреждение конфликта. Профилактика конфликтов. Причины и последствия (негативные и позитивные) конфликтов в организации. Необходимость управления конфликтами. Классификации конфликтов: функциональный и дисфункциональный; внутриличностный и межличностный конфликты; конфликт между личностью и группой; межгрупповой конфликт. Типология организационных конфликтов. Типы поведения в конфликтных ситуациях. Урегулирование и разрешение конфликта. Общие принципы и методы управления конфликтами. Понятие трудовых споров и правовые механизмы их разрешения.

## **Финансовый менеджмент**

Понятие, основные категории и направления финансового менеджмента. Фундаментальные концепции финансового менеджмента, его цели и инструменты. Понятие, структура и классификация финансовых ресурсов компании. Управление денежными потоками компании. Управление оборотными активами компании. Стратегические решения и инвестиционная политика компании. Источники финансирования деятельности компании.

Краткосрочная финансовая политика компании. Долгосрочное финансирование деятельности компании. Управление собственным капиталом компании. Дивидендная политика. Управленческая и финансовая отчетность в системе управления компанией.

Методы диагностики и система показателей финансового состояния организаций. Назначение, структура и содержание основных финансовых отчетов организации. Основные показатели и управление финансовой устойчивостью компании, Показатели ликвидности и платежеспособности, рентабельности, деловой активности организации. Рентабельность капитала и эффективность производства. Подходы и методы оценки стоимости компании. Управление капиталом компании.

Инвестиции как инструмент управления. Источники инвестиций. Критерии оценки эффективности инвестиционных проектов.

Понятие и структура нематериальных активов организации. Роль нематериальных активов в обеспечении финансовых результатов. Управление нематериальными активами организации.

## **Риск-менеджмент.**

Понятие риска. Место и роль риск-ориентированного подхода в управлении. Стандарты риск-менеджмента.

Концептуальный подход к управлению рисками. Атомарная модель риск-менеджмента (субъект и объекты управления рисками). Мегафакторы хозяйственных рисков. Фрагментированный и интегрированный (комплексный) риск-менеджмент. Архитектура эффективного управления рисками. Базовые риск-стратегии: исключение, снижение, компенсация и поглощение.

Основные формы реализации стратегии исключения рисков: предупреждение, приостановление и (или) прекращение осуществляемой деятельности, отказ от планируемой деятельности.

Контроль как главная форма реализации стратегии снижения рисков.

Стратегия компенсации рисков: область применения и риски стратегии компенсации.

Стратегия поглощения рисков: сфера применения и риски стратегии поглощения. Инфраструктура управления рисками. Отчетность по рискам в Российской Федерации, в том числе, в государственном секторе.

## **Инновационный менеджмент.**

Понятие инновации. Основные критерии выделения различных типов инноваций. Базисные и улучшающие инновации. Кластеры инноваций. Продуктовые и процессные инновации. Прорывные инновации и способы реагирования на них. Производственные и управленческие инновации.

Понятие инновационного процесса. Новация, инновация и диффузия инноваций как основные составляющие инновационного процесса. Сущность, основные виды и субъекты инновационной деятельности. Модели инновационных процессов. Основные движущие силы и субъекты инновационного процесса.

Управление инновационными процессами в компании. Формирование инновационной культуры организации. Технологический аудит как метод повышения инновационности организации. Принципы, способы и методы оценки инновационных проектов. Особенности стратегического управления инновационными организациями.

Инновационная политика государства. Цели и методы развития инновационной инфраструктуры. Технологическая инфраструктура как основа инновационной деятельности.

Источники и механизмы финансирования инновационной сферы. Национальные инновационные системы. Региональные инновационные кластеры как основа конкурентного преимущества.

**Сущность, содержание и методы социального управления.** Важнейшие элементы управленческого процесса: цели, функции, управленческие решения, модели структуры управления. Типы социальных регуляторов в управлении: целевое управленческое воздействие на объект управления через приказ, задание, стимулирование, координацию; организационный порядок посредством норм и правил поведения; самоорганизация.

Общие методы социального управления: экономические, организационно-административные управления и социально-психологические.

Особенные методы социального управления: методы управления функциональными подсистемами, методы выполнения функций управления и методы принятия управленческих решений.

### **Государственное управление, экономика и финансы**

Понятие государственного управления. Сущность и виды отношений в сфере государственного управления. Государственное управление и государственная власть, государственная политика и государственное администрирование, политическая власть и администрация, политик и государственный служащий. Современное представление о государственном управлении.

Исторические этапы и формы эволюции государственного управления в России Система государственного управления, ее основные элементы. Система органов, осуществляющих государственное управление в современной России, её основные элементы, правовые основы и практика.

Современные механизмы и технологии государственного управления. Государственное управление и государственная политика.

Государственное управление и государственное регулирование экономики. Формы и методы государственного регулирования экономики (прямые и косвенные, административные и экономические)

Теоретические основы государственного управления экономикой (экономический либерализм, кейнсианство, институциональная теория).

Система национальных счетов: основные показатели и их взаимосвязь.

Государственное и рыночное регулирование экономики: механизмы и инструменты. Объективная необходимость государственного регулирования современной экономики. Изъяны государства: неспособность обеспечить те или иные из потенциальных Парето-улучшений; группы специальных интересов; погоня за рентой; бюрократия и неэффективность.

Экономические функции государства.

Понятие внешних эффектов. Необходимость, концептуальные основы (теория прав собственности Р. Коуза и налог А. Пигу, и инструменты государственного регулирования внешних эффектов.

«Чистые общественные блага» и «смешанные блага». Организация государством производства «чистых общественных благ».

Роль государства в перераспределении доходов: механизм и инструменты (налоги, социальные трансферты и пр.).

Монополизм и его типы. Социально-экономические последствия монополизма. Антимонопольная политика государства и государственные меры, направленные на поддержание конкуренции в различных секторах экономики.

Эффективность и социальная справедливость. Критерий Парето и Калдора-Хикса в оценке общественного благосостояния. Утилитаризм, либерализм и эгалитаризм о

социальной роли государства.

Понятие экономического роста и его типы. Факторы экономического роста. Государственная политика по поддержанию стабильных темпов экономического роста и повышению эффективности и конкурентоспособности национальной экономики.

Экономическая нестабильность и экономические кризисы. Циклическое развитие экономики, роль государства в его регулировании.

Безработица и ее виды. Причины безработицы. Государственная политика в области занятости. Инфляция: понятие, причины, механизмы развития. Государственная антиинфляционная политика.

Государственная инвестиционная и инновационная политика, их цели и содержание.

Прогнозирование и планирование в государственном управлении.

Государственный сектор экономики и его объективные границы. Специфика управления в государственном секторе.

Государственные финансы и их роль в государственном управлении. Государственный бюджет и его структура. Источники доходов государственного бюджета. Налоги, их природа, виды и функции. Объекты и цели налогообложения. Распределение налогового бремени. Основные направления расходов средств государственного бюджета. Бюджетное правило. Бюджетное обеспечение расходов на государственное управление.

Государственный долг и его виды: внешний, внутренний. Регулирование государственного долга.

Финансовый рынок, его структура и участники: банки, страховые компании, частные пенсионные фонды, профессиональные участники рынка ценных бумаг, микрофинансовые организации. Цели и направления государственного регулирования финансовой сферы. Центральный Банк России как мегарегулятор.

### **Антикризисный менеджмент**

Причины возникновения и виды кризисов на макро и микроуровне. Стратегия, тактика и механизмы антикризисного управления.

Факторы и способы повышения антикризисной устойчивости организаций.

Понятие и черты организационного кризиса. Антикризисное управление как элемент общего управления компанией. Его задачи и основные принципы. Организационные и экономико-финансовые методы антикризисного управления.

### **Литература**

1. *Беляева И.Ю.* Корпоративные стратегии и технологии в условиях глобальных вызовов. М.: КноРус, 2021.
2. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М., 2014.
3. *Гурков И. Б.* Стратегия и структура корпорации: уч. пособие. 2-е изд., перераб. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008 и последующие издания.
4. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. Спб.: Питер, 2014.
5. *Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия: теория и практика. 7-е изд. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007.
6. *Зайцева Т. В., Зуб А. Т.* Управление персоналом. Москва, Форум, 2014.
7. *Зуб А.Т.* Теория менеджмента. Учебник для вузов. Спб.: Питер, 2020.
8. *Зуб А. Т.* Принятие управленческих решений. Теория и практика. Форум Москва, 2015.
9. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. 4-е издание. Юрайт Москва, 2014.

10. *Зуб А.Т., Панина Е.М.* Антикризисное управление организацией. Учебное пособие. Серия «Высшее образование», Форум, 2018.
11. *О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев.* Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата , 3-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2016. Серия : Бакалавр. Академический курс
12. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга. М., 2008.
13. *Котлер Ф.* Маркетинг от А до Я. М., Альпина Паблишер, 2021.
14. *Кудина М.В.* Управление компанией. Теория и практика. М., 2012.
15. *Кудина М.В.* Экономика. М., 2013.
16. *Кудина М.В.* Финансовый менеджмент: Учебник. М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2012.
17. *Купряшин Г. Л.* Основы государственного и муниципального управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015.
18. *Купряшин Г. Л., Соловьев А. И.* Теория и механизмы современного государственного управления. М., Издательство МГУ, 2017
19. *Лукаевич И. Я.* Инвестиции: Учебник. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011 и любое другое издание.
20. *Лукаевич И. Я.* Финансовый менеджмент: Учебник. М.: Национальное образование, 2012 и последующие издания.
21. *Маршев В. И.* История управленческой мысли: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012.
22. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: 2013 и последующие издания.
23. *Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник. 8-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013 и последующие издания.
24. *Подлесных В.И., Кузнецов Н.В.,* Теория организации. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2022
25. *Никонов В.А.* Российская матрица. М., 2014.
26. *Никонов В.А.* Код цивилизации. Что ждет Россию в мире будущего? М., 2015.
27. *Никонов В.А.* Современный мир и его истоки. М., 2015.
28. *Никонов В.А.* Российская цивилизация. М.: Просвещение, 2021.
29. Основы риск-менеджмента: пер. с англ. / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк; науч. ред. В. Б. Минясян. М., Издательство Юрайт, 2015.
30. Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. М.: Издательство Юрайт, 2016.
31. *Сажина М.А.* Управление кризисом. М., 2012.
32. *Третьяк О.А.* Маркетинг: новые ориентиры модели управления: Учебник. М., 2005
33. *Уорд М.* 50 методик менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2004.
34. Финансовый менеджмент: проблемы и решения / Под ред. А. З. Бобылевой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019.
35. *Чумиков А.Н.* Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов. М., 2013.
36. *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента. От тейлоризма до японизации. Спб., 2001.
37. *Шикин Е. В., Чхартишвили А. Г.* Математические методы и модели в управлении. М., 2004.