

## 1. СОДЕРЖАНИЕ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ

Программа вступительного испытания в магистратуру по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» составлена на основе требований федерального государственного образовательного стандарта к минимуму содержания и уровню подготовки бакалавра по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Программа включает основные разделы менеджмента, соответствующие уровню компетенций бакалавриата, необходимые для последующего освоения дисциплин магистерской программы. В процессе испытания поступающие должны показать подготовленность к продолжению образования в магистратуре и продемонстрировать готовность к управленческой деятельности, аналитические способности и креативный потенциал. Вопросы для поступающих на образовательную программу магистратуры «Управление государственными и корпоративными проектами» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» охватывают все темы, приведённые в программе.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ПРОГРАММЫ

### Раздел 1. Основы менеджмента

Сущность и содержание менеджмента. Менеджмент как наука, искусство, вид деятельности. Менеджмент как целенаправленное воздействие. Менеджмент как процесс реализации функций, подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Менеджмент — информационный процесс. Субъекты и объекты менеджмента. Российские и зарубежные школы управления. Основные этапы и концепции менеджмента, разработанные в России. Стратегическое планирование в организации. Возможности применения методов стратегического менеджмента. Компетенции разработки стратегии управления в организации. Текущее оперативное планирование в организации. Влияние организационных структур на стиль управления, роль и место подразделений в системе управления.

Мотивация как функция менеджмента. Потребности и интересы как основа мотивации при принятии управленческих решений. Понятие и роль мотивации в менеджменте, классификация мотивов. Особенности применения теории мотивации в практике российского менеджмента. Формы мотивации в российской организации. Компоненты компетенций стратегического управления в компании. Обобщённый опыт современных организаций по разработке политики и стратегии управления. Характеристика современных научных взглядов на «технические» и «поведенческие» компетенции, виды компетенций. Современные системы тренингов и критерии их эффективности. Эффективность процесса формирования «самообучающихся организаций».

Контроль как функция менеджмента. Сущность и виды контроля, роль контроля в менеджменте. Характеристики эффективного контроля. Контроль как форма обратной связи. Процесс контроля. Методы контроля. Поведенческие аспекты контроля.

## **Раздел 2. Стратегический менеджмент**

Роль стратегии в успехе компании. Основная схема стратегического анализа. Стратегическое соответствие. Краткая история стратегии бизнеса: от корпоративного планирования к стратегическому менеджменту. Значение стратегии. Различные функции стратегического менеджмента в фирме. Стратегия как подкрепление решения. Стратегия как механизм координации. Стратегия как цель. Роль анализа в формулировании стратегии. Цели, ценности и эффективность компании. Стратегия как стремление к стоимости. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ. Оценка существующей эффективности деятельности. Оценка альтернативных стратегий. Постановка целей деятельности. Ценности, миссия и видение.

От анализа окружающей среды к анализу отрасли. Детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция. Анализ привлекательности отрасли. Применение анализа отраслевой структуры. Описание структуры отрасли. Прогнозирование прибыльности отрасли. Стратегии изменения отраслевой структуры. Определение отрасли: где провести границы между отраслями. Отрасли и рынки. Определение рынков: субституция спроса и предложения. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха.

Модель пяти факторов конкуренции Портера. Конкуренция со стороны товаров-заменителей. Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка, соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами. Рыночная власть покупателей. Рыночная власть поставщиков. Развитие модели пяти сил. Комплементарные (дополнительные) товары: недостающая сила в модели Портера. Динамика конкуренции: творческое разрушение и гиперконкуренция.

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии: стратегия, основанная на ресурсах и способностях. Ресурсы и способности как источники прибыли. Ресурсы предприятия (организации): материальные, нематериальные, человеческие ресурсы. Организационные способности: классификация и структура способностей. Структура способности. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей. Достижение и сохранение конкурентного преимущества, присвоение результатов конкурентного преимущества. Развитие ресурсов и способностей: отношения между ресурсами и способностями. Воспроизводство способностей. Развитие новых способностей. Подходы к развитию способностей.

Организационная структура и системы управления. Эволюция корпорации: фирмы и рынки, линейная и штатная структуры, многоотраслевая корпорация. Принципы схемы организационной структуры. Альтернативные формы организационной структуры.

Управленческие системы координации и контроля: информационные системы, системы стратегического планирования, финансовое планирование и системы контроля, системы управления человеческими ресурсами, корпоративная культура как механизм контроля.

Природа и источники конкурентного преимущества. Появление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество на различных рынках. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию. Лидерство по издержкам. Экономия за счёт опыта. Кривая опыта. Стратегические последствия: роль рыночной доли. Источники преимущества по издержкам. Экономия за счёт объёма производства (эффект масштаба). Экономия за счёт обучения. Технология обработки и разработка процессов. Дизайн товаров. Использование мощностей. Затраты на входе. Остаточная эффективность. Использование цепочки ценности для издержек. Основные стадии анализа цепочки ценности. Управление сокращением издержек. Динамические аспекты эффективности затрат. Радикальное сокращение затрат. Преимущество за счет дифференциации. Дифференциация и сегментация. Устойчивость преимущества за счет дифференциации. Анализ дифференциации.

### **Раздел 3. Организационные процессы и управление изменениями**

Основные виды организационных структур. Жёсткие, гибкие и адаптивные организационные структуры управления, иерархические и органические организационные структуры управления. Формальные и неформальные организационные структуры управления. Принципы формирования организационных структур управления. Анализ, факторы формирования и проектирование организационных структур управления, пути их совершенствования. Критерии рациональности организационных структур управления. Коммуникации в управлении. Принятие решений. Управление конфликтом. Власть и лидерство. Стили руководства. Власть и партнёрство в менеджменте. Групповые процессы в работе менеджеров. Понятия «природа групп», «ролевое взаимодействие в рабочей группе», функциональные и неформальные роли членов рабочей группы. Условия и факторы эффективности групповой работы. Понятие и природа конфликтов в организации. Типы конфликтов, причины их возникновения и методы разрешения. Коммуникации в организации. Процесс коммуникаций. Барьеры и проблемы совершенствования коммуникаций в организации. Технология самоопределения (самоорганизация в организационном поведении). Нормы, содержание и критерии организационного поведения. Позиционирование как форма организационного поведения.

Формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Национальное в организационной культуре. Организационные изменения. Преодоление сопротивления организационным изменениям. Методы проведения организационных изменений. Управленческие решения и их процессообразующая роль. Требования к управленческому решению. Методология разработки, принятия и реализации управленческих решений. Природа и понятие коммуникации и их значение в управленческом процессе.

### **Раздел 4. Управление проектами**

Понятие проекта, классификация проектов, основные участники проекта, функции управления проектом. Проектный менеджмент. Области эффективного приложения проектного менеджмента. Современное понимание методов управления проектами.

Организационные структуры управления проектами. Формирование команды проекта. Квалификационные требования к персоналу проекта. Система взаимоотношений участников проекта. Материальное стимулирование. Менеджер проекта: подбор и аттестация по ключевым компетенциям. Управление конфликтами в проекте. Организационная культура команды. Оценка деятельности команды проекта.

## **Раздел 5. Управление человеческими ресурсами**

Управление персоналом и управление человеческими ресурсами: цели и задачи. Функции системы управления персоналом. Организационно-функциональная структура системы управления персоналом. Место и роль линейных руководителей и кадровой службы в системе управления персоналом. Структурный, функциональный и процессный подходы к анализу и проектированию системы управления персоналом. Кадровые процессы в организации. Взаимосвязь иерархии кадровых процессов и их эффективности. Соотношение кадровых процессов и результатов в HR-менеджменте. Технологический процесс управления персоналом. Методы совершенствования кадровых процессов. Взаимодействие процесса управления персоналом с другими внутриорганизационными процессами.

Понятие «мотивация персонала». Принципы мотивации и стимулирования персонала организации. Управление профессиональной деятельностью персонала организации: цели, задачи, функции. Принципы мотивации и стимулирования кадрового состава государственной гражданской службы. Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда в организации и возможности их использования на государственной гражданской службе. Методологические принципы организации индивидуальной работы: системность управленческого воздействия руководителей; обратная связь; учёт индивидуальных особенностей и потребностей; гибкость форм и методов управленческого воздействия. Разработка системы ключевых показателей результативности профессиональной деятельности.

## **Раздел 6. Корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность**

Сущность и принципы корпоративного управления. Основные признаки корпоративного управления. Цели, задачи и функции корпоративного управления. Методы корпоративного руководства. Понятие национальной модели корпоративного управления. Общие характеристики, принципы и особенности, преимущества и недостатки англо-американской модели корпоративного управления, немецкой модели корпоративного управления. Формирование российской (национальной) модели корпоративного управления. Факторы формирования российской модели корпоративного управления.

### **3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

Вступительное испытание проводится в устной форме и по билетам. Один билет включает два вопроса.

На подготовку к ответам абитуриенту отводится до 30 минут, на ответ — до 15 минут. Во время ответа абитуриент может пользоваться листом устного ответа.

Листы устного ответа не проверяются и не оцениваются.

Абитуриенту могут быть заданы дополнительные вопросы, как по содержанию экзаменационного билета, так и по любым разделам программы вступительного экзамена.

Во время проведения вступительных испытаний их участникам и лицам, привлекаемым к их проведению, запрещается использовать любые средства связи.

Участники вступительных испытаний могут иметь при себе и использовать справочные материалы и электронно-вычислительную технику, разрешённые приёмной комиссией к использованию во время проведения вступительных испытаний.

### **4. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

1. Этапы и школы в развитии менеджмента.
2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента.
3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента.
4. Разнообразие моделей менеджмента.
5. Закономерности управления различными системами.
6. Инфраструктура менеджмента.
7. Управление функционированием и развитием.
8. Интеграционные процессы в менеджменте.
9. Понятие и классификация функций менеджмента.
10. Принципы менеджмента.
11. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.
12. Регулирование и контроль в системе менеджмента.
13. Процесс планирования, его основные принципы. Виды планирования.
14. Понятие организации и организационной структуры.
15. Типы организационных структур управления.
16. Основные методы управления.
17. Содержание процесса управления.
18. Место решения в процессе управления. Процесс принятия решения.
19. Понятие и значение информации и коммуникации.
20. Факторы и критерии эффективности управления.
21. Эффективность и качество управления.

22. Организация и её среда. Основные факторы воздействия внешней среды на организацию.
  23. Место и роль коммуникаций в структуре организации.
  24. Стратегический менеджмент. Задачи стратегического управления.
  25. Сущность и виды планирования. Перспективное, стратегическое и текущее планирование.
  26. Миссия, ключевые ценности и система стратегических целей развития организации.
  27. Программно-целевое планирование: цели, задачи, особенности применения.
  28. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределённости.
  29. Системный подход к принятию решений.
  30. Понятие и виды организационной культуры в организации.
  31. Риски, виды рисков. Управление рисками.
  32. Пути повышения эффективности менеджмента в организации.
- Показатели эффективности управления.
33. Понятие и уровни стратегии, основная схема стратегического анализа.
  34. Анализ ресурсов и способностей.
  35. Анализ структуры и системы управления.
  36. Проект как объект управления.
  37. Управление инновационной деятельностью на предприятии (в организации, учреждении).
  38. Формирование и развитие системы корпоративной социальной ответственности в организации.
  39. Корпоративное управление. Модели корпоративного управления.
  40. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества.
  41. Особенности разработки линейных и функциональных стратегий.
  42. Показатели коммерческой эффективности инновации.
  43. Природа и понятие коммуникации и их значение в управленческом процессе.
  44. Управленческие решения и их процессообразующая роль.
  45. Принципы формирования организационных структур управления.
  46. Анализ внешней и внутренней среды.

## **5. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ**

Результаты вступительного испытания определяются балльной системой. Максимальное количество баллов — 100. Каждый ответ на вопрос билета оценивается по шкале 0–50 баллов:

- 41–50 баллов — «отлично»;
- 30–40 баллов — «хорошо»;
- 20–29 баллов — «удовлетворительно»;
- 0–19 баллов — «неудовлетворительно».

Результаты объявляются в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседаний экзаменационной комиссии.

Установлены следующие критерии оценки знаний:

— оценка «отлично» выставляется абитуриентам, показавшим глубокое знание теоретической части, умение проиллюстрировать изложение практическими примерами, полно и подробно ответившим на основные вопросы и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии. Абитуриент должен показать глубокие, прочные и содержательные знания, его ответ должен быть логичным и доказательным, отражать новейшие достижения науки;

— оценка «хорошо» выставляется абитуриентам, ответившим на вопросы с незначительными замечаниями, показавшим глубокое знание теоретической части, умение проиллюстрировать изложение практическими примерами, полностью ответившим на вопрос и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии, но допустившим при ответах незначительные неточности, указывающие на наличие пробелов в знаниях;

— оценка «удовлетворительно» выставляется абитуриентам, ответившим со значительными замечаниями, показавшим знание основных положений теории при наличии существенных пробелов в деталях, испытывающим затруднения при практическом применении теории, допустившим ошибки при ответах на основные вопросы и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии;

— оценка «неудовлетворительно» выставляется, если абитуриент показал существенные пробелы в знаниях основных положений теории, не умеет применять теоретические знания на практике.

## **6. ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года). — Электронный ресурс. — Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 года № 145-ФЗ. — Электронный ресурс. — Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

3. Федеральный закон от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». — Электронный ресурс. — Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

4. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». — Электронный ресурс. — Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

5. Федеральный закон от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». — Электронный ресурс. — Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

6. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать, и что из этого следует. — М.: Альпина Паблишер, 2023. — 264 с.

7. Корпоративное управление: учебник для вузов / С. А. Орехов [и др.] ; под общей редакцией С. А. Орехова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 312 с.
8. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 371 с.
9. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 259 с.
10. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашова, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с.
11. Управленческие решения: учебник для вузов / В. И. Бусов. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 254 с.

### **Интернет-источники**

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». — Электронный ресурс. — Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
2. Официальный сайт Счётной палаты Российской Федерации. — Электронный ресурс. — Режим доступа: [www.ach.gov.ru](http://www.ach.gov.ru).
3. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. — Электронный ресурс. — Режим доступа: [www.government.ru](http://www.government.ru).
4. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. — Электронный ресурс. — Режим доступа: [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru).
5. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. — Электронный ресурс. — Режим доступа: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru).
6. Сайт Всемирного банка. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://www.worldbank.org/russian>.
7. Сайт Международного валютного фонда. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://www.imf.org/external/index.htm>.
8. Сайт Европейского Союза. — Электронный ресурс. — Режим доступа: [http://europa.eu/pol/financ/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/financ/index_en.htm), [http://europa.eu/pol/tax/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/tax/index_en.htm).
9. Экономическая экспертная группа. — Электронный ресурс. — Режим доступа: [www.eeg.ru](http://www.eeg.ru).