

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»

«Утверждаю»

Проректор по учебной и  
методической деятельности

В.О. Курьянов

2017 года



**ПРОГРАММА**  
**вступительного испытания**  
**для поступления на обучение по основной профессиональной образова-**  
**тельной программе высшего образования (уровень магистратуры) по**  
**направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент**

Симферополь, 2017

Утверждено на заседании учебно-методической комиссии Института экономики и управления, протокол № 1 от 31.08.2017 г.

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Программа вступительных испытаний для поступления на обучение по образовательной программе высшего образования – программе магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент составлена на основании Порядка приема на обучение по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 14.10.2015 № 1147, с изменениями, утвержденными приказом Министерства образования и науки РФ от 29.06.2016 № 921, федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 12.01.2016 г. N 7 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)»).

Форма проведения вступительного испытания – междисциплинарный комплексный экзамен, включающий вопросы по общему курсу дисциплин «Теория менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Менеджмент организаций».

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 1. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

#### 1.1. Введение в менеджмент

Необходимость и сущность управления предприятием в современных условиях. Основные понятия менеджмента. Цели менеджмента. Понятие цели организации. Формирование и классификация целей организации. Механизм выработки целей организации. Задачи менеджмента. Предмет науки управления.

Законы и закономерности менеджмента. Принципы менеджмента. Понятие и эволюция принципов менеджмента. Методологический подход к выработке принципов менеджмента. Методы менеджмента. Методы моделирования производственных систем. Научные подходы к менеджменту. Системный подход. Комплексный подход. Интегральный подход. Маркетинговый подход. Функциональный подход. Динамический подход. Воспроизводственный подход. Процессный подход. Нормативный подход Количественный. Административный подход. Поведенческий подход. Ситуационный подход.

#### 1.2. История развития и школы менеджмента

Предпосылки возникновения менеджмента. Причины возникновения менеджмента. Управленческие революции: религиозно-коммерческая, светско-административная, производственно-строительная, индустриальная, бюрократическая, «тихая» управленческая революция. Основные направления развития менеджмента. Американская школа управления. Европейская школа управления. Японская школа управления. Особенности современного менеджмента.

### **1.3. Функции менеджмента**

Общие и специфические функции менеджмента. Основное содержание функций менеджмента. Целеполагание. Организация. Планирование. Контроль. Мотивация. Регулирование. Координация. Обучение. Анализ. Учет.

### **1.4. Организация как объект управления**

Внутренние переменные. Цели организации. Структура. Объем управления. Характеристики задач организации. Технология. Стандартизация. Классификация технологий по Д. Вудворд, Д. Томпсону, Ч. Перроу. Люди как внутренняя переменная организации. Ценности персонала и руководителей. Определение внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды. Основные факторы в среде прямого воздействия, явные факторы в среде косвенного воздействия. Особенности международного бизнеса.

### **1.5. Организационные структуры управления**

Организационные структуры управления предприятием. Типы организаций по взаимоотношению с внешней средой. Типы организаций по взаимоотношению подразделений. Типы организаций по взаимоотношению с человеком. Линейная, функциональная, штабная, линейно-функциональная, линейно-штабная, матричная и дивизиональная структуры управления. Их особенности, преимущества и недостатки. Элементы структурной схемы управления и связи между ними. Централизация и децентрализация управления. Совершенствование структурных схем управления.

### **1.6. Организация работы предприятия**

Содержание работы руководителя по управлению организацией. Организация рабочих мест. Организация труда. Разработка положений о подразделении. Разработка должностных инструкций. Учет и оплата труда. Создание достойных условий труда. Подбор кадров. Подготовка и переподготовка кадров. Аттестация кадров.

Власть, ее основы, формы и тактические приемы. Источники власти в организации. Средства психологического влияния на поведение подчиненных. Делегирование полномочий как метод формирования нужных образцов поведения.

### **1.7. Руководство работой сотрудников**

Руководство и лидерство. Типы руководителей и стили руководства. Делегирование полномочий. Формирование команды. Общение с сотрудниками. Планирование численности и состава работников фирмы. Проектирование работы с учетом индивидуальных потребностей, требований задания, условий труда. Рационализация и автоматизация труда. Альтернативные расписания работы. Гибкое рабочее время. Неполный рабочий день. Работа дома через телекоммуникации и др.

### **1.8. Мотивация труда и контроль работы сотрудников**

Первоначальные концепции в теории мотивации. Современные теории мотивации: содержательные и процессуальные. Иерархия потребностей по А. Маслоу. Теория Альдерфера. Теория потребностей Д. МакКлелланда. Двухфакторная мо-

дель мотивации по Ф. Герцбергу. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости как модель мотивации. Комплексная модель мотивации (ожидания и справедливость) Портера-Лоулера. Необходимость и назначение мотивации. Мотивация труда сотрудников. Материальная мотивация. Моральная мотивация. Морально-материальная мотивация. Повышение в должности. Рекомендации по использованию мотивации.

Природа и значение контроля во внутрифирменном менеджменте. Виды контроля в организации. Характеристики эффективного управленческого контроля. Контроллинг как современная форма контроля в деловых организациях.

### **1.9. Методы менеджмента**

Методы управления: понятие и принципы. Организационно-административные методы. Экономические методы: методы прямого экономического расчета, методы внутрифирменного расчета. Социальные методы управления: методы социального регулирования; методы социального планирования; методы социального нормирования; методы морального стимулирования. Методы психологического управления: методы комплектования малых неформальных групп; методы гуманизации труда; методы психологического побуждения; методы профессионального отбора.

### **1.10. Коммуникационные и информационные процессы в менеджменте**

Коммуникации и эффективность управления. Коммуникации между организацией и средой. Коммуникации между уровнями и подразделениями. Коммуникационный процесс. Обратная связь и помехи. Межличностные коммуникации. Вербальное и невербальное коммуникационное поведение. Повышение личной объективности в контактах. Эффективные средства коммуникации и их влияние на групповое поведение. Совершенствование искусства общения.

### **1.11. Подготовка и принятие управленческих решений**

Природа процесса принятия решений. Организационные решения. Решения, типичные для функций управления. Подходы к принятию решений. Этапы рационального решения проблем. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Определенность и риск. Меняющаяся среда. Информационные ограничения. Поведенческие ограничения.

### **1.12. Управление конфликтами и изменениями в организации**

Природа конфликта. Функциональный и дисфункциональный конфликт. Типы конфликта. Причины конфликтов. Модель конфликта как процесса. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные стили разрешения конфликтов. Рационально—интуитивный метод разрешения конфликта. Сетка стилей Томаса-Килменна.

Стресс и его компоненты. Концепция стрессов, влияние стрессов на выполнение работы и здоровья. Факторы и источники стрессов.

Соппротивление изменениям. Тактические приемы, уменьшающие индивидуальное и групповое сопротивление изменениям (индивидуальный и групповой тренинг, усиление обратной связи, консультации, формирования команд, внутригрупповое развитие, подкрепление нужного поведения и тому подобное).

### **1.13. Стратегия развития фирмы**

Понятие стратегии и стратегического управления. Теоретические предпосылки выработки стратегии. Оценка внешней среды организации. Миссия и цели организации. Основные элементы стратегии развития фирмы. Виды разрабатываемых стратегий. Стратегическое управление и выработка стратегий. Стратегии развития фирм в условиях меняющейся внешней среды.

### **1.14. Эффективность менеджмента**

Понятие эффективности. Виды эффективности. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента. Признаки эффективного менеджмента. Критерии эффективности: производственные; социально-деятельностные; социально-психологические. Подходы к оценке эффективности менеджмента.

## **2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **2.1. Процесс стратегического управления**

Задачи стратегического менеджмента. Развитие стратегического видения и миссии компании. Стратегия и предпринимательство. Замкнутый цикл процесса стратегического управления. Уровни менеджеров по стратегии. Роль и задачи специалистов по стратегическому планированию. Преимущества стратегического мышления.

### **2.2. Задачи создания стратегии**

Понятие и определение бизнеса. Общее и детальное определение сферы деятельности фирмы. Формулировка миссии для функциональных подразделений. Постановка целей на всех уровнях управления. Выстраивание стратегической пирамиды. Разработка стратегии для диверсифицированной и узкопрофильной компании. Влияние ценностей и культуры компании на выбор стратегии. Подходы к выполнению задачи по созданию стратегии.

### **2.3. Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней**

Основные экономические показатели, характеризующие отрасль. Конкурентные силы, действующие в отрасли, и их влияние. Модель пяти сил конкуренции. Техника исследования среды. Сравнительный анализ сильных и слабых конкурентных позиций. Выявление ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе. Оценка привлекательности отрасли. Схема проведения анализа отрасли и конкурентной среды.

### **2.4. Анализ состояния компании**

Аналитические инструменты для анализа состояния компании: SWOT-анализ, анализ цепочки ценностей, анализ издержек, оценка конкурентоспособности. Особенности проведения SWOT-анализа фирмы. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей. Совершенствование информационной базы для стратегического анализа издержек. Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности. Признаки конкурентной слабости компании. Пошаговая

оценка конкурентной силы. Стратегические проблемы, с которыми сталкивается фирма.

### **2.5. Методы разработки стратегии**

Матрица делового портфеля. Действие эффекта «опытной кривой». Характеристика и этапы построения матрицы БКГ. Сценарии развития стратегий матрицы БКГ. Матрица МакКинси – «привлекательность отрасли – положение на рынке». Построение матрицы и расчет общей оценки привлекательности рынка. Матрица «жизненного цикла отрасли». Стратегический анализ положения предприятия на рынке.

### **2.6. Стратегия и конкурентное преимущество**

Отличительные черты основных конкурентных стратегий. Стратегии низких издержек и управление издержками. Разновидности схем дифференциации. Достижение конкурентного преимущества, основанного на дифференциации. Стратегия оптимальных издержек и возможности конкурентного маневрирования. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации. Особенности наступательных и оборонительных стратегий.

### **2.7. Корпоративные стратегии диверсификации**

Риск стратегии узкой специализации. Критерии для оценки диверсификации: привлекательность, «затраты на вхождение», критерий дополнительных выгод. Особенности диверсификации в родственные отрасли. Преимущества и недостатки диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли. Стратегия транснациональной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.

## **3. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **3.1. Системная модель управления организацией**

Организация как сложная система и как объект управления. Взаимосвязь и взаимозависимость ее внутренних элементов и факторов внешней среды. Научные подходы к менеджменту. Особенности функционального и системного видения организации. Принципы системного подхода в управлении организацией.

Основные подсистемы предприятия. Основные элементы и компоненты (подсистемы) системы управления. Модели организации как открытой системы.

### **3.2. Организация управления предприятием**

Нормативно-правовая регламентация и порядок создания предприятия. Основания организации управления на предприятии.

Формирование органов управления. Место организационной структуры в системе управления. Типы организационных структур управления. Факторы, определяющие выбор организационной структуры управления. Диапазон управляемости и факторы, его определяющие.

Методология проектирования системы управления. Проектирование состава структурных единиц. Определение уровня централизации менеджмента.

### **3.3. Организация процесса управления**

Сущность организации процесса управления. Управленческие операции. Управленческие процедуры: целеполагание, информационное обеспечение, аналитическая деятельность, выбор альтернативы, реализация.

Управленческая технология, ее элементы Методы организации процесса управления. Проектирование процесса управления

### **3.4. Эволюция предприятия**

Изменения как объективный процесс развития организации. Значение изменений в деятельности организации. Жизненный цикл деятельности организации и стадии возникновения изменений. Необходимость управления процессами изменений.

Изменение менеджмента на основных этапах жизненного цикла организации по основным характеристикам: главные цели, стиль руководства, автономия, контроль, «рациональная» бюрократия, неопределенность.

### **3.5. Реструктуризация системы управления**

Сущность, задачи и виды реструктуризации организации. Реструктуризация организации и реструктуризация системы управления. Реорганизация, реинжиниринг и реформирование.

Подходы к реструктуризации организации. Этапы революционного и эволюционного сценариев реструктуризации.

Реструктуризация системы управления: подходы, этапы. Методика реорганизации организационной структуры системы управления.

### **3.6. Управление рисками на предприятии**

Сущность и условия возникновения рискованной ситуации. Субъект и объект риска. Понятие риска, его виды. Сущность и особенности управленческого риска. Внутренние и внешние факторы риска. Классификация факторов риска по аспектам проявления: экономические, финансовые, юридические, социально-психологические.

Концепция управления риском. Анализ и оценка риска.

### **3.7. Конкурентная политика организации**

Сущность конкурентоспособности продукции и предприятия. Факторы, определяющие конкурентные преимущества организации. Детерминанты национального ромба. Факторы международной конкурентной среды.

Понятие и виды конкурентных стратегий предприятия. Выявление и оценка стратегий конкурентов. Методы конкуренции. Конкурентная политика коммерческих предприятий.

### **3.8. Диагностика управления организацией**

Сущность, цели и задачи диагностики управления предприятием.

Виды и этапы диагностики. Диагностика сильных и слабых внутренних сторон деятельности предприятия (маркетинг, финансы, основная деятельность, ресурсный потенциал, управленческая деятельность, культура предприятия). Процесс диагностики.



Методы проведения диагностических исследований: эвристические, аналитические, математического программирования, графические, статистические.

### **3.9. Управление эффективностью менеджмента организации**

Сущность и факторы эффективности менеджмента организации. Критерии экономичности. Основные подходы к управлению результативностью: конкурентной реакции, производственной реакции, стратегической реакции административной реакции.

Целевые программы управления эффективностью и развитием организации. Сферы ограничения развития предприятия.

## **3. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.**

### *Основная:*

1. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента [Текст] : учебник / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 458 с.
2. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента [Текст] : практикум / Е. Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2015. - 159 с. - (Учебные издания для бакалавров).
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О.И. Медведь]. – М. : Вильямс, 2008. – С. 455–482.
4. Сергеев, А. М. Теория менеджмента [Текст] : учебник / А. М. Сергеев, И. А. Иванова. - М. : Академия, 2013. - 318 с.

### *Дополнительная:*

5. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – С. 20–23.
6. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2006. – С. 360–370.
7. Виханский О. С. Менеджмент: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – С. 143–205.
8. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2010. – С. 297–316, 480–489.
9. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2008. – С. 265–323.
10. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – С. 343–364.
11. Теория менеджмента [Текст] : учебник / ред. В. Я. Афанасьев. - 2-е изд. - М. : Юрайт, 2013. - 665 с.
12. Теория менеджмента [Текст] : учебник / ред. Л. С. Леонтьева. - М. : Юрайт, 2013. - 287 с.

*Электронные ресурсы<sup>1</sup>:*

13. Блинов А.О. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. – 304 с. – [Электронный ресурс] / Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=452815&sr=1](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=452815&sr=1)

14. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник / П.А. Михненко. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – 640 с. – [Электронный ресурс] / Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=429486](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=429486)

15. Попов А.И. Стратегический менеджмент: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 302 с. – [Электронный ресурс] / Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=436797](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=436797)

16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 577 с. – [Электронный ресурс] / Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=436856](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=436856)

17. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика и управление» / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 343 с. – [Электронный ресурс] / Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=115008](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=115008)

---

<sup>1</sup> доступ в электронную-библиотечную систему (ЭБС) для подготовки к вступительным испытаниям можно получить в библиотеке Института экономики и управления по адресу: г. Симферополь, ул. Севастопольская, 21/4