

13 апреля 2026 г.

**ПРОГРАММА
вступительных испытаний
«ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА»**

Раздел 1. Введение в менеджмент и организация как объект управления

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента: Менеджмент как вид деятельности и научная дисциплина. Цели и задачи менеджмента. Эволюция управленческой мысли: классическая школа (Ф. Тейлор, А. Файоль), школа человеческих отношений, поведенческий и ситуационный подходы.

Тема 2. Организация: Понятие, признаки и виды организаций (коммерческие, некоммерческие). Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия.

Тема 3. Функции менеджмента: Понятие управленческого цикла. Взаимосвязь функций: планирование, организация, мотивация и контроль.

Раздел 2. Планирование как функция менеджмента

Тема 1. Сущность и виды планирования: Миссия и цели организации. Стратегические, тактические и оперативные планы.

Тема 2. Методы планирования: Балансовый, нормативный, экономико-математический.

Тема 3. Бизнес-планирование: Структура и назначение бизнес-плана.

Раздел 3. Функция организации

Тема 1. Организационные структуры управления: Понятие организационной структуры. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная и матричная структуры. Их преимущества и недостатки.

Тема 2. Делегирование полномочий: Централизация и децентрализация управления. Норма управляемости.

Раздел 4. Мотивация персонала

Тема 1. Сущность мотивации: Потребности и мотивы поведения человека в организации.

Тема 2. Теории мотивации: Содержательные: иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга; Процессуальные: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости (равенства) С. Адамса.

Тема 3. Системы стимулирования труда: Материальное и нематериальное стимулирование.

Раздел 5. Контроль в системе менеджмента

Тема 1. Сущность и виды контроля: Предварительный, текущий и заключительный контроль.

Тема 2. Этапы процесса контроля: Установление стандартов, измерение результатов, сравнение с эталоном, корректирующие действия.

Раздел 6. Лидерство, власть и организационная культура

Тема 1. Власть и влияние: Формы власти (законная, экспертная, эталонная). Понятие лидерства. Стили руководства (авторитарный, демократический, либеральный).
Тема 2. Организационная культура: Понятие, уровни (по Э. Шейну). Влияние культуры на эффективность деятельности организации.

Раздел 7. Коммуникации и принятие управленческих решений

Тема 1. Управленческие коммуникации: Коммуникационный процесс: элементы (отправитель, сообщение, канал, получатель) и этапы. Барьеры в коммуникациях.
Тема 2. Принятие решений: Природа управленческих решений. Роли руководителя в процессе принятия решений.
Тема 3. Модели принятия решений: Рациональная модель. Этапы рационального решения проблем (диагностика проблемы, выявление альтернатив, выбор лучшей альтернативы).

Раздел 8. Основы стратегического менеджмента

Тема 1. Стратегический анализ: SWOT-анализ как инструмент оценки сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды.
Тема 2. Конкурентные стратегии: Базовые стратегии по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование).

Примерный перечень контрольных вопросов

Раздел 1. Введение в менеджмент и организация

1. Сформулируйте определение менеджмента. В чем разница между понятиями «управление» и «менеджмент»?
2. Охарактеризуйте основные школы менеджмента (научного управления, административную, человеческих отношений). Назовите их представителей.
3. Что такое внутренняя и внешняя среда организации? Приведите по 3 примера факторов для каждой среды.
4. Дайте определение миссии и цели организации. Чем стратегические цели отличаются от тактических? Приведите пример.
5. Раскройте содержание управленческого цикла. Как функции менеджмента связаны между собой?

Раздел 2. Планирование

6. В чем заключается сущность стратегического планирования? Опишите его основные этапы.
7. Проведите SWOT-анализ для любой известной вам компании (например, локальной кофейни или крупного ритейлера).
8. Что такое SMART-критерии для постановки целей? Сформулируйте одну профессиональную цель по этой методике.
9. Объясните разницу между миссией, видением и стратегией организации.
10. Какие методы прогнозирования и планирования вы знаете? Кратко охарактеризуйте один из них.

Раздел 3. Организация

11. Сравните линейную и функциональную организационные структуры. Укажите их преимущества и недостатки.
12. Что такое делегирование полномочий? Какие барьеры мешают эффективному делегированию?
13. Объясните разницу между централизацией и децентрализацией управления. В каких случаях предпочтительна каждая из них?
14. Дайте определение нормы управляемости (диапазона контроля). От каких факторов она зависит?

15. Нарисуйте схему простой линейной организационной структуры для небольшой компании (до 10 человек).

Раздел 4. Мотивация

16. Изложите суть теории иерархии потребностей А. Маслоу. Как менеджер может использовать ее на практике?

17. В чем разница между «гигиеническими факторами» и «мотиваторами» в двухфакторной теории Ф. Герцберга?

18. Объясните теорию ожиданий В. Врума. Как она связана с понятием валентности?

19. Сравните материальное и нематериальное стимулирование труда. Приведите по 3 примера каждого.

20. Каковы основные причины демотивации сотрудников в организации?

Раздел 5. Контроль

21. Назовите три основных вида контроля по времени его осуществления.

22. Опишите четыре этапа процесса контроля.

23. Что такое «бюджетный контроль»? Как он осуществляется?

24. Каковы поведенческие аспекты контроля? Как контроль может влиять на поведение сотрудников (положительно и отрицательно)?

25. В чем разница между предварительным, текущим и заключительным контролем? Приведите пример для каждого.

Раздел 6. Лидерство и власть

26. Дайте определение власти в организации. Перечислите и охарактеризуйте основные формы власти (по классификации Френча и Рейвена).

27. Сравните три классических стиля лидерства (авторитарный, демократический, либеральный). В каких ситуациях наиболее эффективен каждый из них?

28. В чем заключается разница между менеджером и лидером?

29. Что такое организационная культура? Назовите ее основные элементы.

30. Как лидер может влиять на формирование и поддержание корпоративной культуры?

Раздел 7. Коммуникации и принятие решений

31. Изобразите схематично модель коммуникационного процесса, указав все его ключевые элементы.

32. Назовите основные барьеры на пути эффективных организационных коммуникаций и способы их преодоления.

33. Опишите рациональную модель принятия управленческих решений.

34. Что такое «риск» и «неопределенность» в контексте принятия решений? Как менеджер должен на них реагировать?

35. Приведите пример ситуации, в которой менеджер принимает решение в условиях риска, и опишите его действия.

Раздел 8. Стратегический менеджмент

36. Объясните модель «Пяти сил конкуренции» Майкла Портера.

37. Дайте определение конкурентного преимущества компании.

38. Сравните стратегии лидерства по издержкам и дифференциации продукта.

39. Что такое корпоративная социальная ответственность (КСО)? Какова ее роль в современном менеджменте?

40. Опишите основные этапы управления организационными изменениями (по модели К. Левина или Дж. Коттера).

Примеры заданий (кейсов)

1. **SWOT-анализ (на примере известной компании)** Выберите любую крупную российскую или международную компанию (например, «Яндекс», «Сбер», «Coca-Cola», «IKEA»). Проведите её SWOT-анализ: определите 3–4 ключевых Сильных (Strengths) и

Влабых (Weaknesses) стороны, а также 3–4 **Определенности (Opportunities)** и **Тугрозы (Threats)** во внешней среде. На основе анализа сформулируйте одну стратегическую рекомендацию для компании.

2. **Построение организационной структуры** Представьте, что вы открываете небольшое маркетинговое агентство (10–15 сотрудников). Нарисуйте схему его организационной структуры. Обоснуйте свой выбор: почему вы выбрали именно линейно-функциональную, матричную или проектную структуру? Какие отделы или должности в ней будут?

3. **Разбор управленческой ситуации (функции менеджмента)** Прочитайте следующий кейс: «В кофейне "Утро" резко упали продажи. Владелец заметил, что бариста стали медленнее работать, а на складе часто заканчиваются самые популярные сорта зерен». Определите, какие функции менеджмента были нарушены в первую очередь (планирование, организация, мотивация или контроль) и предложите конкретные шаги по исправлению ситуации для каждой нарушенной функции.

4. **Применение теории мотивации** Вы — руководитель отдела продаж. Один из ваших сотрудников — опытный специалист, которому работа стала неинтересна, хотя зарплата его устраивает. Используя двухфакторную теорию Ф. Герцберга, предложите 3–4 нематериальных способа его мотивации, которые помогут вернуть интерес к работе.

5. **Постановка целей по SMART** Сформулируйте личную или профессиональную цель для себя на ближайший год по технологии SMART. Убедитесь, что ваша цель является конкретной (Specific), измеримой (Measurable), достижимой (Achievable), значимой (Relevant) и ограниченной во времени (Time-bound).

6. **Анализ стиля лидерства** Вспомните лидера из истории, бизнеса или кино (например, Стив Джобс, Уинстон Черчилль, капитан команды из фильма). Проанализируйте его стиль управления. К какому типу (авторитарный, демократический, либеральный) он относится? Приведите 2–3 примера из его деятельности, подтверждающих ваш вывод.

7. **Разработка системы контроля** Вы — менеджер проекта по разработке нового мобильного приложения. Опишите систему контроля, которую вы внедрите для отслеживания хода проекта. Какие ключевые показатели (KPI) вы будете использовать? Как часто и в какой форме будет осуществляться отчетность?

8. **Решение проблемы коммуникации** В крупной компании отдел разработки и отдел маркетинга постоянно конфликтуют из-за недопонимания требований к новому продукту. Как руководитель, какие шаги вы предпримете для улучшения вертикальных и горизонтальных коммуникаций между этими отделами? Предложите как минимум два конкретных инструмента.

9. **Сравнение подходов к управлению** Сравните два подхода к управлению: *процессный* (управление как непрерывная серия взаимосвязанных действий) и *системный* (организация как открытая система, взаимодействующая с внешней средой). Объясните своими словами суть каждого подхода и приведите пример ситуации, где применение системного подхода было бы более эффективным.

10. **Анализ этической дилеммы** Вы — менеджер по закупкам. Вы нашли нового поставщика, который предлагает сырье на 20% дешевле текущего. Однако в СМИ появлялась информация о том, что этот поставщик использует неэтичные методы труда. Как вы поступите? Опишите шаги по принятию решения в этой ситуации с точки зрения корпоративной социальной ответственности.

Список рекомендованной литературы

1. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2024. — 672 с.
2. Одинцов, А. А. Основы менеджмента: учебник для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 241 с. — (Высшее образование).

3. Радюкова, Я. Ю., Беспалов, М. В., Абдукаримов, В. И. и др. Основы менеджмента: учебное пособие. — Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2025. — 297 с.
4. Свиридова, Г. Б. Теория менеджмента: учебное пособие. — Самара: Издательство Самарского университета, 2022. — 184 с.
5. Чараева, М. В. (общ. ред.), Шевченко, Д. А., Лысоченко, А. А. и др. Менеджмент: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 343 с. — (Высшее образование).