

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГИЙ И УПРАВЛЕНИЯ имени К.Г. РАЗУМОВСКОГО  
(Первый казачий университет)»  
(ФГБОУ ВО «МГУТУ им. К.Г. Разумовского (ПКУ)»)



«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по учебно-методической  
работе

М.Ю. Стояновский

«27.09» 2023 г.

**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**  
для поступающих на обучение по образовательным программам высшего  
образования-магистратуры  
**«Менеджмент»**

**Образовательная программа: 38.04.02 Менеджмент**

Программу составил(и):

*Заведующий кафедрой менеджмента и государственного муниципального  
управления, к.э.н., доцент, Воробьев Д.И.*

Программа вступительного испытания обсуждена на заседании кафедры  
(протокол № 2 от «27» сентября 2023 года)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ /Воробьев Д.И./

Москва 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка .....	3
2. Процедура сдачи вступительного испытания.....	3
3. Критерии оценки .....	4
4. Содержание программы вступительного испытания.....	5
5. Рекомендуемая литература .....	11

## 1. Пояснительная записка

Настоящая программа вступительного испытания составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

**Цель** проведения вступительного испытания - определение практической и теоретической подготовленности поступающего в магистратуру. Испытание проводится для определения соответствия знаний, умений и навыков требованиям обучения в магистратуре по направлению подготовки.

**Задачи** вступительного испытания:

- проверить уровень знаний поступающего в магистратуру;
- определить склонности к научно-исследовательской деятельности;
- выяснить мотивы поступления в магистратуру;
- определить уровень научных интересов;
- определить уровень научно-технической эрудиции претендента.

Для успешного прохождения вступительного испытания поступающий должен:

**знать/понимать:**

- теоретические основы дисциплин бакалавриата (специалитета) по соответствующему направлению;

**уметь:**

- оперировать ссылками на соответствующие положения в учебной и научной литературе;
- поставить цель и сформулировать задачи, связанные реализацией профессиональных функций;
- использовать математический аппарат при изучении количественном описании реальных процессов и явлений;

**Использовать приобретенные знания и умения в практической деятельности для:**

- владения специальной профессиональной терминологией и лексикой;
- владения культурой мышления, способностью в письменной и устной речи правильно оформлять его результаты.

## 2. Процедура сдачи вступительного испытания

Вступительное испытание проходит в письменной форме по билетам. Билеты составлены в соответствии с программой вступительного испытания. Каждый билет включает **четыре вопроса**.

Ответы на вопросы поступающий излагает на бланке экзаменационного листа ответа, имеющем печать приемной комиссии и подпись ответственного секретаря приемной комиссии. Исправления и поправки в экзаменационном листе ответа могут снизить оценку. При подготовке ответов можно

пользоваться черновиком, записи в котором не будут учитываться при оценивании.

На ответы на вопросы экзаменационного билета отводится 180 минут.

### 3. Критерии оценки

№ вопроса	Критерии оценки ответа на вопрос	Сумма баллов
1-2	Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы	0
	Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.	10
	Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка	20
	Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка	30
3-4	Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы	0
	Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка	10
	Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка	20
<b>Максимальная сумма баллов на вступительном испытании</b>		<b>100</b>

Первый и второй вопросы в билете (оцениваются максимально в 30 баллов каждый) – теоретические, позволяют оценить наличие теоретических знаний в объеме требований соответствующего ФГОС ВО.

Третий и четвертый вопросы в билете (оцениваются максимально в 20 баллов каждый) – практические, позволяют оценить степень понимания поступающим основных проблем, тенденций, направлений развития и т.п. в соответствующей предметной области в соответствии с ФГОС ВО (а не по одной дисциплине учебного плана бакалавра).

## **4. Содержание программы вступительного испытания**

### **Раздел 1 Основы менеджмента**

#### **Тема 1. Введение в менеджмент.**

Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Подходы к определению сущности менеджмента. Необходимость и значение менеджмента в организации. Цели и задачи менеджмента. Субъект и объект менеджмента.

#### **Тема 2. Исторические тенденции развития менеджмента: школы менеджмента.**

Проблема периодизации истории менеджмента (Р. Фалмер). «Управленческие революции» по А.И. Кравченко и Р. Ходжеттсу. Исторические предпосылки зарождения менеджмента как науки. Управленческая мысль в эпоху становления промышленного капитализма: этап раннего менеджмента. Предшественники научного менеджмента (Р. Аркрайт, Ш. Дюпен, Р. Оуэн и др.). Становление и развитие школы научного менеджмента (Ф.У. Тейлор, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Гантт, Г. Форд и др.). Основные положения административной школы менеджмента (А. Файоль, Г. Эмерсон, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гьюлик, Л. Ур-вик). Рациональная бюрократия М. Вебера. Роль школы человеческих отношений в развитии теории менеджмента. Вклад представителей школы в теорию и практику менеджмента (Э. Мэйо, М.П. Фоллетт, Г. Мюнстенберг, Ф. Ротлис-бергер). Хоторнские эксперименты Э. Мэйо. Предпосылки возникновения и основные идеи школы поведенческих наук (Д. Мак-Грегор, К. Арджирис, Р. Лайкерт). Основные положения школы количественных методов (Д. Марч, Г. Акофф, Д. Вудворд). Процессный подход: менеджмент как непрерывный процесс взаимосвязанных функций. Системный подход к менеджменту (Ч. Барнард, Дж.П. Гетти, П. Друкер, Т. Парсонс, Н. Винер, У. Эшби). Сущность понятия «система», основные виды и свойства систем. Суть представления об организации как об открытой системе. Сущность и основные положения ситуационного подхода (Г. Кунц, Дж. Томпсон, Г. Шерман, П. Лоуренс, Дж. Лорш). Идеи уникальности и универсальности. Четырехшаговый процесс. Внутренние и внешние ситуационные переменные.

#### **Тема 3. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом.**

Основные культурные и институциональные различия моделей менеджмента Японии, США и Западной Европы. Развитие менеджмента в России. А.А. Богданов и его вклад в развитие теории управления. Вклад советских ученых в развитие идей научной организации труда: О.А. Ерманский (концепция «физиологического оптимума»), П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович, А.Ф. Журавский. А.К. Гастев и его вклад в развитие идей научного

менеджмента. Н.А. Витке как представитель административной школы менеджмента. Особенности развития управленческой науки в советский период. Современные проблемы менеджмента в России и за рубежом.

**Тема 4. Организация как объект управления Сущность понятия «организация».**

Организационно-правовые формы организаций. Классификация организаций по различным признакам. Этапы жизненного пути организации по Л. Грейнеру. Теория жизненных циклов организации по И. Адизесу. Подсистемы организации по Дж. Клоусону. Модель шести систем по С. Адамс и Б. Адамс. Модель 7-S (Т. Питерс, Р. Уотерман). Общая характеристика внешней среды организации: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социокультурные факторы. Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура.

**Тема 5. Качества менеджера и его роль в организации Сущность понятия «менеджер».**

Основные требования, предъявляемые к менеджеру организации. Представления о роли (ролях) менеджера в организации и основанных на этих ролях типах поведения (Г. Минцберг). Уровни менеджмента в организации: высший, средний, низший.

**Тема 6. Методологические основы менеджмента**

Сущность и классификация принципов менеджмента. Вклад деятелей науки в формирование принципов менеджмента. Сущность и классификация методов менеджмента. Взаимодействие содержания, направленности и организационной формы методов менеджмента. Классификация и конкретные инструменты административных методов в менеджменте. Сущность экономических методов менеджмента: средства, инструменты и формы их проявления в деятельности организации. Сущность, инструменты и формы проявления социально-психологических методов управления. Задачи, решаемые организацией при использовании социально- психологических методов. Общие понятия об эффективности менеджмента. Методы и показатели экономической и социальной эффективности в менеджменте.

**Раздел 2 Стратегический менеджмент**

**Тема 1. Сущность и базовая модель стратегического менеджмента.**

Этапы развития и эволюция взглядов Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины. Сущность стратегического менеджмента:

основные категории, функции. Эволюция взглядов на процесс стратегического менеджмента, этапы развития. Теории И. Ансоффа, Х. Минцберга, Д. Аакера, М. Портера, Г. Хэмела и К. Прахалада и др. Отличия стратегического управления от оперативного. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование: общие и отличительные черты. Базовая модель стратегического менеджмента: видение, стратегический анализ, миссия, цели, стратегии; реализация стратегии – программы, бюджеты; стратегический контроль. Десять научных школ стратегий. Пирамида стратегий: корпоративные (эталонные, базовые), конкурентные, функциональные, операционные. Особенности построения пирамиды стратегий для монопрофильных и диверсифицированных компаний.

## **Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели: сущность и основные подходы к разработке.**

Философский смысл видения как отправной точки в процессе стратегического планирования. Назначение видения: мотивация, подбор команды для реализации идеи. Видение руководителя и требования владельцев, поиск компромисса. Сущность бизнес-миссии, ее основные функции. Место бизнес-миссии в структуре стратегического плана. Рыночный треугольник. Взаимосвязь между продуктом и потребностью, основные требования к формулированию бизнес-миссии. Структура цели, характеристики целей. Иерархия целей: корпоративные, функциональные. Методы постановки целей: SMART, дерево целей, BSC.

## **Тема 3. Анализ факторов макросреды: PEST-анализ.**

Цель анализа макросреды. Факторы макроокружения: политико-правовые, экономические, социальные, технологические, экологические. PEST – анализ. Понятие значимой внешней среды. Алгоритм анализа изменений во внешней среде: сканирование, мониторинг трендов, проектирование, оценка воздействия на компанию. Выявление возможностей и угроз для развития компании. Сценарии развития компании под влиянием факторов макроокружения.

## **Тема 4. Анализ отрасли и конкуренции: основные инструменты и методы.**

Понятие отрасли. Основные характеристики отрасли. Этапы жизненного цикла отрасли (бизнеса). Структурная схема отрасли. Конкуренция в борьбе за рыночную долю, за доминирование в ключевых продуктах, за компетентность. Оценка положения компании и ключевых конкурентов в отрасли. Модель пяти конкурентных сил М. Портера. Источники силы и степень влияния на фирму клиентов и поставщиков. Факторы противодействия. Оценка степени конкуренции в отрасли. Факторы, влияющие на уровень конкуренции в отрасли. Критерии оценки фирмы и конкурентов. Оценка входных и выходных

барьеров в отрасли, опасность появления новых конкурентов. Вероятность появления товаров-субститутов, степень их влияния на развитие компании. Анализ интересов внешних и внутренних групп влияния. Формирование отношений с группами влияния: игнорирование, борьба, приспособление, уступка, уход.

### **Тема 5. Отраслевые ключевые факторы успеха, корневые компетенции и конкурентные преимущества.**

Идентификация отраслевых ключевых факторов успеха. Понятие корневых компетенций компании. Структура корневых компетенций: технологические «ноу-хау», системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта, внешние контакты и связи. Концепция устойчивого конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества: выгоды для потребителей, уникальность (сложность воспроизведения конкурентами), длительность применения, обеспечение прибыли компании. Источники конкурентного преимущества: создание уникального торгового предложения, создание инноваций, эффективное лидерство, создание бренда.

### **Тема 6. Анализ внутренней среды компании.**

Профиль компании, этапы жизненного цикла бизнеса. Факторы успеха на различных этапах жизненного цикла бизнеса. Оценка факторов внутренней среды: организационный, маркетинговый, производственный, коммуникационный, кадровый, финансовый аспекты. Продукты компании, возможности совершенствования и развития. Оценка ресурсов компании: финансовых, трудовых материальных, интеллектуальных, технических. Информационные потоки в стратегическом планировании.

### **Тема 7. SWOT-анализ как инструмент сценарного планирования.**

Отбор основных внешних (возможности и угрозы) и внутренних (сильные и слабые стороны) факторов развития компании. Ранжирование важности и оценка воздействия каждого фактора. Методика построения SWOT – матрицы. Основы сценарного планирования. Формулирование сценариев стратегического развития на пересечении сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

### **Тема 8. Эталонные (базовые) стратегии «Эталонные» корпоративные стратегии.**

Стратегии концентрированного роста: улучшение позиции на рынке, развитие продукта, развитие рынка. Стратегии интегрированного роста: вертикальная и горизонтальная интеграция. Стратегии диверсифицированного роста: концентрическая, горизонтальная и конгломеративная диверсификация. Стратегии сокращения: сокращение издержек, отторжение, ликвидация. Стратегии комбинированного роста. Преимущества и ограничения. Модели И.



Ансоффа, Томпсона – Стрикленда. SPACE – методика, оценка стратегических альтернатив. Определение критических факторов развития.

### **Тема 9. Портфельные стратегии.**

Портфельные стратегии диверсифицированных компаний: модель GE/McKinsey: сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности; модель Shell/DPM: сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности; модель Hofer/Shendel: анализ эволюции рынка; модель ADL/LC: анализ жизненного цикла отрасли.

### **Тема 10. Конкурентные стратегии бизнес-единиц М. Портера.**

Критерии выделения в структуре компаний бизнес-единиц. Модель конкурентных стратегий М Портера: лидерство по издержкам, широкая дифференциация, фокусирование по издержкам или по дифференциации, оптимальные издержки. Условия выбора конкурентных стратегий и основные факторы, их определяющие. Преимущества и риски, связанные с конкурентными стратегиями. «Цепочка ценностей» М. Портера и обоснование конкурентных стратегий. Концепция стратегического управления затратами. Примеры построения «цепочки ценностей» в различных отраслях. Концепция достижения конкурентных преимуществ Дж. Траута – «дифференцирующая идея».

### **Тема 11. Функциональные и операционные стратегии.**

Сущность функциональных и операционных стратегий, их место в пирамиде стратегий Томпсона-Стрикленда. Виды функциональных и операционных стратегий, ответственность за их выполнение. Системный подход к разработке функциональных и операционных стратегий; взаимосвязь всех элементов стратегического управления.

### **Тема 12. Методы реализации стратегий и стратегический контроль.**

Методы реализации стратегий: развитие за счет внутренних ресурсов компании, слияния и поглощения, совместное развитие и альянсы, изъятие капиталовложений. Мотивы и проблемы каждого метода. «Жесткие» и «мягкие» стратегические альянсы. Субконтрактация и аутсорсинг. Построение системы стратегического контроля. Концепция стратегического контроллинга. Основные критерии контроля, стандарты, нормативы. Стратегические программы и бюджеты. Оценка отклонений. Принятие управленческих решений по корректировке целей, бюджетных показателей, стандартов.

## **Раздел 3 Маркетинг**

### **Тема 1. Социально-экономические основы маркетинга.**

Цели, задачи и предмет дисциплины маркетинг. Профессиональные компетенции, формируемые при освоении дисциплины. Межпредметные связи маркетинга с другими дисциплинами. Значение дисциплины в подготовке 11 специалистов по направлению «Менеджмент». Структура дисциплины.

Понятие маркетинга и история его возникновения. Концепции маркетинга. Функции и принципы маркетинга. Инструменты маркетинга. Виды маркетинга. Роль маркетинговой деятельности на предприятии.

### **Тема 2. Предмет маркетингового анализа.**

Понятие маркетинговой среды, ее компоненты. Факторы макросреды (экономические, политико-правовые, социальные, экологические, технологические). Факторы микросреды (поставщики, конкуренты, предприятие, посредники, потребители, контактные аудитории). PESTLE-анализ.

### **Тема 3. Сегментирование и позиционирование.**

Стратегии охвата рынка, понятие сегментирования, признаки сегментации. Процесс выбора целевых сегментов. Позиционирование товара: понятие, назначение, критерии позиционирования. Карта позиционирования и характеристики для ее построения.

### **Тема 4. Товарная политика.**

Понятие товара, его классификация, конкурентоспособность товара, многоуровневая модель товара, характеристики уровней. Жизненный цикл товара, формирование продуктового портфеля. Классификация нового товара, этапы создания нового товара, факторы успеха и неудач при выходе нового товара на рынке. Ассортимент и номенклатура.

### **Тема 5. Политика ценообразования.**

Цена: понятие, назначение, классификация. Внешние и внутренние факторы, влияющие на назначение цены. Методы расчета цен. Стратегии ценообразования на новые товары и товары-дубликаты. Тактика ценообразования. Государственное регулирование цен.

### **Тема 6. Политика распределения.**

Каналы распределения: понятие, назначение, функции, уровни. Виды и системы каналов распределения. Маркетинговые системы распределения. Торговые посредники: понятие, назначение, виды (розничные и оптовые продавцы) и их подвиды. Критерии выбора торговых посредников. Товародвижение: способы обработки заказов, складирование и выбор транспорта.

### **Тема 7. Политика продвижения.**

Маркетинговые коммуникации. Реклама: понятие, назначение, классификация. Связи с общественностью. Прямой маркетинг. Методы стимулирования: ценовые и неценовые. Выставки, ярмарки. Спонсорство. Брендинг. Торговая марка и товарный знак. Основные приемы мерчандайзинга в торговле. POS-материалы. Нестандартные виды продвижения: вирусный маркетинг, партизанский маркетинг, event-маркетинг, productplacement и т.д.

### **Тема 8. Маркетинговые исследования.**

Понятие маркетинговых исследований и их основные направления. Процедура маркетинговых исследований. Виды маркетинговых исследований. Методы сбора информации. Наблюдение, опрос, эксперимент. Техники опроса (анкетирование, экспертное интервьюирование, панельное исследование, фокус группы). Виды экспериментов. Маркетинговая информационная система.

### **Тема 9. Управление маркетингом.**

Основные понятия стратегического маркетинга (миссия, видение, цели маркетинга, маркетинговая стратегия, маркетинговая тактика). Виды стратегий. Планирование и бюджет маркетинга. План маркетинга. Контроль эффективности маркетинговой деятельности на предприятии.

### **5. Рекомендуемая литература**

#### **Основная литература:**

1. Менеджмент: практико-ориентированный подход. Учебник под общей ред. Романовой Ю.А. Учебник для студентов и слушателей всех форм обучения высших учебных заведений по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент», преподавателей и аспирантов, руководителей и специалистов предприятий и организаций, занимающихся вопросами управления персоналом. Изд.-торг. Корпорация «Дашков и К», Москва, 2021. – 409 с.

2. Семенов, А. К. Теория менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 3-е изд., стер. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 490 с. <https://znanium.com/catalog/product/1091518>

3. Блинов, А. О. Теория менеджмента: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 298 с. <https://znanium.com/catalog/product/1091530>

4. А.О. Блинов, Ю.А. Романова, О.С. Рудакова. Менеджмент. Учебник для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент». – Москва: ООО «Издательство КноРус», 2017. – 285с.

5. Грибов, В. Д. Теория менеджмента: учебное пособие / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 357 с. – (Высшее образование). <https://znanium.com/catalog/product/1008032>

#### **Дополнительная литература:**

1. Баринов, В. А. Теория менеджмента: учебник / В. А. Баринов. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 207с. – (Высшее образование). <https://znanium.com/catalog/product/1009021>

2. Балашов, А. П. Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 352с. <https://znanium.com/catalog/product/931131>

3. Ю.В. Лясникова Н.В. Лясников М.Н. Дудин, Ю.А. Романова, Е.Ю. Камчатова, Н.В. Высоцкая, Т.Е. Вольская. Управление персоналом: практико-

ориентированный подход. Учебник для студентов и слушателей всех форм обучения, аспирантов и преподавателей, для руководителей и специалистов предприятий, занимающихся вопросами управления персоналом, предпринимателей, специалистов консалтинговых и рекрутинговых организаций – Москва: «Русайнс», 2019. – 220с.

4. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник: [16+] / П.А. Михненко – 4-е изд., стер. – Москва: Университет Синергия, 2018. – 520 с.: ил. – (Легкий учебник). <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881>

5. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента: практикум. – 3-е изд., стер. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 158с. <https://znanium.com/catalog/product/1091836>

6. Хохлова, Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П.Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 256с. <https://znanium.com/catalog/product/1010061>

7. Ряховская, А. Н. Теория антикризисного менеджмента: учебник / под ред. проф. А. Н. Ряховской. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. – 624 с. <https://znanium.com/catalog/product/966552>

8. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 272с.: – (Высшее образование). <https://znanium.com/catalog/product/960022>

9. Жигун, Л. А. Теория менеджмента: теория организации: учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 320с. – (Высшее образование). <https://znanium.com/catalog/product/966752>

10. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Хохлова Т.П. – Москва:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 384с.<https://znanium.com/catalog/product/920548>