

Комитет общего профессионального образования Ленинградской области  
Государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования Ленинградской области

**ЛЕНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени А.С. Пушкина**

«Утверждаю»  
Проректор  
по учебно-методической работе  
С.Н. Большаков  
«29» октября 2020 г.



**Вступительное испытание «Менеджмент»**

**Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»**

**По программе подготовки «Бизнес администрирование», «Управление  
государственным, региональными и корпоративными проектами»,  
«Финансовый менеджмент»**

Санкт-Петербург  
2020 г.

## **Пояснительная записка**

Экзамен по менеджменту является профессионально ориентированным вступительным испытанием для лиц, имеющих диплом государственного образца о высшем образовании различных уровней.

Программа подготовки к вступительному экзамену в магистратуру по избранной специальности включает дисциплины, рассматривающие ключевые элементы обучающих курсов по менеджменту. Литература по каждой дисциплине включена в общий список литературы.

Список литературы носит рекомендательный характер, и поступающий вправе использовать иные источники (при необходимости). При подготовке к испытанию возможно использование различных дополнительных источников, среди которых: учебники и учебные пособия по менеджменту; научные издания по актуальным проблемам менеджмента; материалы научных конференций, монографии и прочие научные издания и публикации, в том числе работников профильной кафедры и экономического факультета ЛГУ имени А.С. Пушкина.

Порядок вступительного испытания для поступления в магистратуру определяется организационно-распорядительными документами Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. Непосредственно за организацию и проведение вступительных испытаний по экономическим специальностям отвечают Приемная комиссия и экономический факультет Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина.

Испытание осуществляется путем прохождения абитуриентом по установленному Приемной комиссией порядку компьютерного теста, состоящего из 29 тестовых заданий (закрытых вопросов и задач). Тест может предлагаться абитуриентам в нескольких вариантах. Тестовые задания имеют разный вес, максимальная оценка теста в целом - 100 баллов.

## **Комплексный междисциплинарный экзамен по менеджменту**

### **Дисциплина ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Общая теория управления. Понятие системы. Управляющая и управляемая системы. Управление социально-экономическими системами (организациями). Процесс управления. Участники инвестиционного процесса и их функции. Методологические основы менеджмента. Организационно-правовые формы предприятий. Моделирование ситуаций и разработка решений. Природа и состав функций менеджмента. Принципы и методы управления, стиль управления. Содержание функций менеджмента: планирования, организации, контроля, регулирования, учета и анализа. Мотивация деятельности в менеджменте. Информация, ее разновидности. Понятие и типы коммуникаций, коммуникационный процесс. Решения, их виды, методы принятия решений.

Социология и психология в управлении. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Управление человеком и управление группой. Формальные и неформальные группы. Власть руководителя, виды власти. Природа и типы конфликтов, причины конфликтов, методы их разрешения. Стиль лидерства и имидж менеджера; власть и партнерство.

### **Дисциплина СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Внутренняя среда фирмы и ее воплощение в производственном потенциале предприятия. Способы оценки потенциала и его составляющих. Концепция цепочки ценностей.

Ситуационный подход в управлении. SWOT-анализ как способ обобщения результатов анализа внешней и внутренней среды фирмы. Целеполагание в системе ориентиров поведения человека. Социальные интересы и их балансировка на предприятии. Социальная политика и

различные композиции группировки интересов, воплощаемые в стратегиях. Две концепции интересов: акционерная и групповая система внутрифирменных интересов на российских предприятиях.

Содержание тактической и стратегической эффективности. Показатели стратегической эффективности и их инструментальная роль в построении стратегий. От стратегического планирования к стратегическому управлению, генезис технологий планирования и управления. Иерархия стратегий предприятия.

Управление путем выбора стратегических позиций. Управление путем ранжирования стратегических задач. Управление «по слабым сигналам». Управление в условиях стратегических неожиданностей.

Структура стратегического планирования. Модель пяти сил конкуренции. Концепция движущих сил отрасли. Типы стратегий по М. Портеру. Типизация конкурентных стратегий. Методы построения конкурентных стратегий. Наступательные стратегии, стратегии обороны и отступления.

Понятие портфеля НИОКР. Определение допустимых границ портфеля НИОКР на основе товарной политики предприятий. Система критериев полезности НИОКР, дифференцированная по стадиям исследований и разработок. Методы образования целевой комбинации НИОКР.

Профилирование организаций. Определение стратегических зон хозяйствования. Маркетинговая интерпретация производственной мощности предприятия и этапы ее определения. Модель оптимизации производственной мощности.

Основные понятия и показатели стратегического анализа финансов. Финансовое позиционирование предприятий. Укрупненный, прогноз финансовых возможностей фирмы.

Приведение организационной структуры в соответствие со стратегиями. Увязка бюджетов со стратегиями. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию. Создание корпоративной культуры, ориентированной на стратегический менеджмент.

### **Дисциплина ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ**

Предмет и метод экономической теории как науки. Экономические ресурсы, их ограниченность, проблемы выбора: граница производственных возможностей, компромисс общества между эффективностью и равенством, экономические риски и неопределенности. Краткосрочный и долгосрочный периоды в экономическом анализе. Экономические блага и их классификация, полные и частичные взаимодополняемость и взаимозамещение благ; фактор времени и дисконтирование, номинальные и реальные величины, кругообороты благ.

Рынок, условия его функционирования. Роль денег в рыночной экономике. Основные черты рыночной экономики. Рыночное равновесие. Избыток и дефицит. Закон спроса, предложения. Теория поведения потребителя и производителя. Ценовая эластичность спроса. Факторы ценовой эластичности спроса. Предельная полезность и закон ее убывания.

Издержки и прибыль. Экономические и бухгалтерские издержки, их природа. Постоянные и переменные издержки, средние и предельные издержки. Монополия, естественная монополия, ценовая дискриминация, монополистическая конкуренция. Антимонопольная политика.

Факторы производства. Рынок труда и заработная плата. Виды рынков, факторов производства, рента, бюджетное ограничение, кривые безразличия, эффект дохода и эффект замещения. Ссудный капитал и процент.

Понятие предприятия, концентрация и централизация производства, открытие и закрытие предприятия; санация и банкротство; валовые выручка и издержки; прибыль бухгалтерская и экономическая.

Номинальный и реальный ВВП, структура ВВП. Накопление капитала и экономический рост. Экономический рост и его нестабильность, цикличность, ее причины.

Безработица, ее виды и измерение. Инфляция и ее виды. Инфляция спроса и инфляция издержек. Классический и кейнсианский взгляды на макроэкономические процессы. Модель совокупный спрос - совокупное предложение.

Сбережения и инвестиции. Фискальная политика. Бюджет. Недискреционная

фискальная политика.

Госбюджет и проблема дефицита и государственного долга. Банковская система. ЦБ и его структура. Денежный мультипликатор. Операции на открытом рынке. Дисконтная политика ЦБ.

### **Дисциплина ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Организация как система; социальная организация, хозяйственные организации; организация и управление.

Теория организации и ее место в системе научных знаний; закон синергии; закон информированности - упорядоченности; закон самосохранения; закон единства анализа /синтеза/; закон развития; законы композиции и пропорциональности; специфические законы социальной организации.

Принципы статической организации; принципы динамической организации; принципы рационализации; проектирование организационных систем; развитие организаторской и организационно-управленческой мысли; организационная культура; субъекты организаторской деятельности.

### **Дисциплина УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Понятие управления персоналом организации. Теории управления о роли человека в организации. Этапы развития управления персоналом. Концепция управления персоналом и ее элементы. Принципы управления персоналом.

Сущность понятия «политика управления персоналом». Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации. Содержание и задачи кадровой политики. Цели кадровой политики.

Законодательные основы управления персоналом. Понятие и оценка трудового потенциала. Управление процессом формирования и использования трудового потенциала. Определение численности и структуры персонала. Методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности. Методы функциональной адаптации: использование режимов неполного рабочего времени. Внутриорганизационное движение кадров. Численная адаптация персонала к потребностям организации. Высвобождение рабочей силы.

Привлечение работников в организацию. Экспертиза вакансий. Система отбора претендентов как система действий на различных уровнях управления персоналом. Различные виды СМИ и их эффективность в привлечении кандидатов. Другие источники кандидатов. Составление резюме: методика и специфика. Личностная спецификация как основной документ отбора претендентов. Адаптация работника в организации. Виды адаптации. Оценка результатов адаптации. Управление адаптацией работников.

Профессиональная подготовка, ее формы и управление персоналом. Виды и цель обучающей деятельности организации. Ответственность за профподготовку. Основные методы обучения.

Трудовая карьера и ее формирование. Виды, причины и способы перемещения работника. Планирование перемещений работников. Организация профессионально-квалификационного продвижения работника и планирование их трудовой карьеры.

Принципы организации службы управления персоналом. Состав субъекта управления персоналом. Организационная структура кадровой службы. Ее права и обязанности. Организация ее функционирования. Линейная администрация и ее права. Профсоюзные и общественные организации и их роль. Финансирование кадровой деятельности в организации. Отличительные черты инструментария кадрового контроля. Составные элементы контроля за работой кадровых служб. Метод оценки эффективности. Кадровый консалтинг. Кадровый аудит.

Современный подход к оценке эффективности организационных мероприятий. Критерии эффективности работы с кадрами. Основные и сопутствующие показатели эффективности. Способы расчета эффекта от мероприятий по работе с кадрами.

### **Дисциплина ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Роль инновационной деятельности в экономике. Вопросы инновационной деятельности в законодательстве РФ. Инновационная деятельность организации как функциональная область менеджмента и направление развития организаций. Инновации, инновационный процесс. Признаки инноваций. Формы и фазы инновационного процесса. Движущие силы нововведений. Методология системного описания инноваций.

Инновационные теории. Общая концепция инновационных процессов. Стадии инновационного процесса. Управление, ориентированное на изменение качества. Основные черты инновационного менеджмента. Функции и методы управления инновационными процессами. Специфика управления инновационными процессами. Стимулирование нововведений и организационная поддержка их реализации. Организация инновационной деятельности в рамках экономики, свободного рынка, смешанной экономики. Возможности и проблемы интеграции научной, научно-технической, производственной и образовательной деятельности.

Правовое обеспечение инновационного процесса. Проблемы интеллектуальной собственности. Патентные системы. Предпринимательство на основе инноваций. Личностные характеристики инновационного предпринимателя. Формы инновационного предпринимательства. Формы инновационных предприятий. Территориальные формы организации инновационной деятельности. Мотивация инноваций и инновационного предпринимательства. Роль мотивации инноваций при переходе к инновационному типу развития. Культура и среда инновационной деятельности.

Управление инновационными проектами. Понятие, атрибуты, структура и виды инновационных проектов. Мониторинг и формирование портфеля проектов. Организация и планирование инновационной деятельности на уровне предприятия. Объект инновационного менеджмента на уровне предприятия. Формирование системы управления инновациями на предприятии. Управление конфликтами при реализации инноваций на уровне предприятия.

Ресурсы инновационной деятельности: материальные, кадровые, интеллектуальные, информационные, финансовые. Понятие «инновационного потенциала». Механизмы организационно-ресурсного обеспечения инновационной деятельности. Инновационный проект как объект финансирования. Способы финансирования проектов.

Инновационный и инвестиционный механизм и тактика организаций. Выработка и отбор наиболее эффективных и конкурентоспособных нововведений. Инвестирование инновационного развития. Мотивация финансовых институтов к инвестированию инновационной деятельности. Прямые и косвенные методы государственного регулирования инновационной политики. Национальные модели.

Коммерческая, бюджетная, народно-хозяйственная, социальная и др. виды эффективности. Показатели коммерческой эффективности. Многоцелевая оптимизация. Интегральная оценка эффективности проекта. Инвестиции в инновационный бизнес. Специфика деятельности участников инновационного бизнеса. Внутренний венчур. Конкурентоспособность продукта и предприятия. Экспертиза конкурентоспособности. Снижение издержек производства. Оценки потребительской стоимости. Этапы анализа. Выработка альтернатив. Учет факторов риска.

## **Дисциплина УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Функции решения в методологии и организации процесса управления; типология управленческих решений; условия и факторы качества управленческих решений.

Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения; целевая ориентация управленческих решений; анализ альтернатив действий; анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; условия неопределенности и риска; приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Эффективность решений; контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность.

## **Вопросы для комплексного междисциплинарного экзамена по менеджменту**

### **Дисциплина ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

1. Сущность менеджмента. Системный и ситуационный подходы к менеджменту.
2. Функции управления и их суть.
3. Методы принятия управленческих решений.
4. Внешняя среда организации.
5. Внутренняя среда организации.
6. Жизненный цикл организации.
7. Различные теории менеджмента. Их суть.
8. Организационные структуры управления. Их типы.
9. Содержание и принципы координирования и регулирования, как функции управления.
10. Вертикальное, горизонтальное и диагональное координирование.
11. Внешняя и внутренняя координация.
12. Личностная теория руководства и её суть.
13. Поведенческие теории руководства и их суть.
14. Ситуационные теории руководства и их суть.
15. Стили управления и их оценка.
16. Руководство на принципе принуждения. Его суть.
17. Руководство на принципе вознаграждения. Его суть.
18. Экспертная власть и её суть.
19. Власть закона и её суть.
20. Убеждение и участие как способ управления.
21. Требования к менеджеру. Деловые и личностные качества менеджера.
22. Эффективность менеджмента. Методы его определения.
23. Организация труда менеджера.
24. М. Вебер и его теория власти.
25. Основные категории мотивации труда.
26. Мотивация и стимулирование труда. Их взаимосвязь и различие.
27. Особенности американского стиля управления.
28. Особенности японского стиля управления.
29. Контроль качества продукции. Методы его проведения.
30. Контроль как функция управления. Его виды и этапы.

### **Дисциплина СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Сущность стратегического менеджмента. Его цели.
2. Этапы стратегического менеджмента.
3. Сущность стратегического планирования. Его этапы.
4. Стратегия, политика, процедуры и правила реализации стратегии.
5. Бизнес-планирование как элемент стратегического управления.
6. Метод управления по целям.
7. Метод анализа Бостонской консультативной группы.
8. Диверсификация и её возможности.
9. Сущность стратегии интернационализации производства.
10. Оценка стратегического плана. Количественные и качественные критерии оценки.

### **Дисциплина ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ**

1. Перечислите условия создания и прекращения деятельности предприятия.
2. Износ основных фондов и его виды.
3. Каково назначение, состав и структура оборотных фондов.
4. Сущность заработной платы и издержки на рабочую силу.

5. Что такое финансовые ресурсы? Какова их структура и источники формирования?
6. Каковы виды прибыли? Как они рассчитываются?
7. Какие виды классификаций затрат Вы знаете?
8. Виды ренты.
9. В чём экономическое содержание понятий «инвестиции» и «капитальные вложения»?
10. Охарактеризуйте три уровня систем качества, используемые сегодня в развитых странах.

### **Дисциплина ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Понятие организации. Организация как система.
2. Классификация организаций.
3. Внешняя среда организации.
4. Внутренняя среда организации.
5. Организационные структуры и их типы.
6. Сущность и этапы организационного проектирования.
7. Организация как функция управления.
8. Организация как объект хозяйственной деятельности.
9. Формальная и неформальная организация. Их суть.
10. Методы и модели организационного развития социальных систем.

### **Дисциплина УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

1. Сущность управления персоналом. Его элементы.
2. Кадровая стратегия и политика. Их взаимосвязь.
3. Отбор претендентов на вакантную должность. Его этапы.
4. Процедура приёма на работу.
5. Формирование и поддержание эффективных трудовых коллективов.
6. Подготовка и переподготовка кадров. Её формы.
7. Перемещение и продвижение работников. Их наказание и увольнение.
8. Оценка и аттестация работников.
9. Структура кадровой службы. Её права и обязанности.
10. Деловая карьера. Управление процессом карьерного перемещения.

### **Дисциплина ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Понятие инноваций и их классификация. Система функций инновационного менеджмента.
2. Функции государственных органов в инновационной сфере. Государственная инновационная политика.
3. Технология инновационного менеджмента. Решения в инновационном менеджменте.
4. Инновационные риски.
5. Планирование инновационных процессов на фирме.
6. Стратегическое управление инновационными процессами. Его цели и задачи.
7. Информационное обеспечение инновационных проектов. Его формы.
8. Инновационные проекты. Их виды и содержание. Управление проектами.
9. Эффективность инновационной деятельности. Методы оценки эффективности.
10. Индивидуальные ставки дисконта по проекту. Методы расчёта.

### **Дисциплина УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

1. Управленческие решения как процесс и как система.
2. Особенности, условия и принципы принятия управленческих решений

3. Классификация управленческих решений.
4. Структурированные (программируемые) и неструктурированные решения
5. Принятие решений в условиях неопределенности
6. Основные стадии процесса разработки и принятия управленческого решения.
7. Методы принятия управленческих решений
8. Понятие риска в процессе принятия управленческих решений.
9. Критерии, используемые при принятии управленческих решений.
10. Контроль за реализацией управленческих решений.



### Литература:

1. Балашов, А., П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. П. Балашов. - М.: Вузский учебник, 2019. - 112 с.
2. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент. / С.П. Бараненко. - М.: Центрполиграф, 2019. - 480 с.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Уч. / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2017. - 289 с.
4. Бирман, Л. Управление человеческими ресурсами / Л. Бирман. - М.: ИД "Дело" РАНХиГС, 2017. - 346 с.
5. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 688 с.
6. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 688 с.
7. Володина, О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.А. Володина. - М.: Academia, 2019. - 446 с.
8. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма, НИЦ Инфра-М, 2013. - 464 с.
9. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник / А.П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2018. - 288 с.
10. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2017. - 960 с.
11. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 235 с.
12. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова. - М.: Инфра-М, 2016. - 48 с.
13. Ким, С.А. Теория управления: Учебник для бакалавров / С.А. Ким. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.
14. Козлов, В.В. Инновационный менеджмент в АПК: Учебник / В.В. Козлов, Е.Ю. Козлова. - М.: Инфра-М, 2017. - 272 с.
15. Коробко, В.И. Теория управления: Учебное пособие / В.И. Коробко. - М.: Юнити, 2018. - 288 с.
16. Корчин, О.П. Инновационный менеджмент / О.П. Корчин и др. - М.: Русайнс, 2019. - 144 с.
17. Савченко, А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.Б. Савченко. - М.: Риор, 2019. - 440 с.
18. Соколова, О.Н. Инновационный менеджмент (для бакалавров) / О.Н. Соколова. - М.: КноРус, 2018. - 64 с.
19. Хижняк, А.Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. - М.: Инфра-М, 2019. - 160 с.
20. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2017. - 208 с.
21. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) / Л.С. Шаховская. - М.: КноРус, 2017. - 176 с.
22. Якобсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. - М.: Омега-Л, 2016. - 448 с.

**Программа рассмотрена и одобрена** на заседании кафедры управления персоналом  
«30» октября 2019 года, протокол № 3.

СОГЛАСОВАНО  
Заведующая кафедрой государственного  
и муниципального управления

О.Л. Ким