

*Приложение №1* к Программе вступительного испытания по направлению  
«38.06.01 – Экономика»

для поступающих на программы подготовки научно-педагогических кадров в  
аспирантуре

**Профиль 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)»**

**Содержание теоретической части (программы) собеседования по профилю 08.00.05  
«Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)»**

Теоретическая часть включает два вопроса: один вопрос из общих разделов программы по менеджменту, второй - по специализации кафедры.

Вопросы из общих разделов программы: разделы 1-7, 9, 21-25

Вопросы по специализации кафедры:

Кафедра общего и стратегического менеджмента: разделы 10-15 (СМ)

Кафедра управления проектами: раздел 8 (УП)

Кафедра управления человеческими ресурсами: разделы 16-20 (УЧР)

Кафедра управления развитием территорий и регионалистики: раздел 26

**СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

- 1. Современные направления** теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления.
- 2. Управление экономическими системами**, принципы, формы и методы его реализации. Экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты управления экономическими системами. Природа и характеристики организационных изменений. Место и роль организационных изменений в управлении. Шаблонный и процессно-концептуальный подходы к организационным изменениям. Влияние организационной культуры и лидерства на проведение изменений.
- 3. Организация как объект управления.** Понятие организации. Классификация организаций. Модели организаций как объектов управления. Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный. Функциональное содержание управления. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Структуры управления организацией. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла: модели Грейнера и Адизеса.
- 4. Проектирование систем управления организациями.** Значение и задачи организационного проектирования. Новые формы функционирования и развития

систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов.

5. **Процесс управления организацией**, её отдельными подсистемами и функциями. Функции управления: сущность и объективные предпосылки их развития, классификация. Место и роль функций в управленческом процессе. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Система целей и ценностей организации. Виды и категории целей организации: стратегические и оперативные, долгосрочные и краткосрочные, экономические и социальные. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленческих решений. Этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений.
6. **Управление знаниями**. Знания как стратегический актив организации. Стратегические, операционные и специфические знания организации. Явные и неявные знания. Модели управления знаниями.
7. **Внутрифирменное планирование**: содержание и задачи. Основные цели, методология и особенности долгосрочного, среднесрочного и стратегического планирования. Текущее (бюджетное, оперативное) планирование. Планирование деятельности производственного подразделения. Разработка системы плановых показателей. Организационные формы внутрифирменного планирования. Управление производством. Современные производственные системы.
8. **Управление проектами**. Профессиональные стандарты по управлению проектами, программами и портфелями проектов. Стратегический подход к управлению проектами. Управление портфелем проектов. Управление программой. Оценка зрелости управления проектами. Процессы управления проектом. Области знаний в управлении проектами. Управление содержанием проекта. Иерархическая структура работ проекта. Планирование расписания проекта. Метод критического пути. Метод освоенного объема. Риск-менеджмент. Управление рисками проекта. Управление закупками проекта. Сетевая модель проекта. Корпоративная система управления проектами: структура, этапы разработки и внедрения. Корпоративный проектный офис: структура, функции, подходы к оценке зрелости. Сравнительный анализ программных инструментов управления проектами. Профессиональные компетенции проектного менеджера. Проектное финансирование.
9. **Оценка управления организациями** как социальными и экономическими системами. Эффективность как степень достижения организацией намеченных целей. Методы и показатели оценки результативности управления. Выбор критерия эффективности в зависимости от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии организации. Критерии эффективности и время.

- 10. Теоретические основы стратегии.** Природа стратегии. Эволюция понятий стратегия. Концепция "5П" стратегий Г. Минцберга, ее роль в решении стратегических проблем организации на современном этапе развития. Стратегический и операционный аспекты управления организацией. Базовые элементы модели стратегического управления. Источники и факторы, определяющие конкурентные преимущества, стратегический успех и рост ценности компании. Развитие форм стратегического партнерства.
- 11. Концепция стейкхолдеров:** группы влияния, их цели и интересы. Видение и миссия организации, особенности их разработки и корректировки. Отражение в миссии и в стратегических целях организации интересов ее менеджеров, акционеров и работников.
- 12. Корпоративные и конкурентные стратегии.** Уровни стратегического управления. Конкурентоспособность бизнеса. Теоретические основы конкурентных и корпоративных стратегий. Эволюция типологии корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий. Оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Стратегические направления развития бизнеса. Конкурентные стратегии М.Портера. Формирование и управление цепочками создания ценности.
- 13. Стратегический анализ и диагностика.** Внешняя и внутренняя среда компании. Портфель бизнесов, продуктов и компетенций. Ресурсы и компетенции, их уникальность и ценность. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Создание и удержание ключевых компетенций. Исследование влияния изменений внешней среды на развитие компании: сценарный подход, PEST и SWOT - анализ. Анализ конкуренции на основе модели 5 сил М. Портера. Внутренняя диагностика компании. Анализ целей, интересов и ожиданий руководителей, собственников и других групп интересов и влияния. Анализ цепочки ценностей М.Портера: ценности для покупателей, создаваемые компанией и ее партнерами. Анализ организационной структуры, культуры и системы контроля. Модели портфельного анализа: сравнительный анализ матриц.
- 14. Стратегический выбор, формирование и реализация стратегий.** Модель разработки стратегии. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Сущность и особенности стратегических решений, их роль в функционировании и развитии компании. Эволюция содержания и процессов стратегического планирования компаний. Сценарно-стратегические планы. Содержание и методы стратегического контроля. Управление жизнеспособностью организации.
- 15. Корпоративное управление.** Модели корпоративного управления и принципы корпоративного управления. Принцип разделения прав собственности и контроля. Формы и методы корпоративного контроля. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.

Корпоративная политика как инструмент баланса интересов. Кодексы корпоративного поведения. Совет директоров: состав, функции.

- 16. Кадры управления:** роль и место в системе управления. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Лидерство в организации. Типы и модели лидерства. Диалектика взаимосвязей лидера и последователей.
- 17. Управление человеческими ресурсами.** Цели, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления человеческими ресурсами организаций. Система управления человеческими ресурсами организации: основные функции, организационная структура. Компетенции персонала и компетенции организации. Стратегия и политики управления человеческими ресурсами: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении человеческими ресурсами. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в организации.
- 18. Обеспечение и развитие персонала.** Планирование персонала. Определение качественной и количественной потребности в персонале. Обучение и развитие персонала. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Диагностика и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития персонала. Бюджетирование расходов на персонал.
- 19. Эффективность труда персонала.** Оценка персонала и результатов его труда. Аттестация персонала. Мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязь с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом. Взаимосвязь эффективности управления человеческими ресурсами организации с результативностью труда каждого работника. Методы стимулирования менеджеров высшего звена.
- 20. Социально-трудовые отношения.** Механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности. Социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве. Генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договоры. Управление конфликтами. Типы конфликтов, формы и методы их преодоления. Пути и методы предупреждения трудовых конфликтов и их разрешения.
- 21. Управление организацией в контексте международного бизнеса.** Организация и управление многонациональными корпорациями. Международные бизнес-стратегии компании, их типы и особенности. Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе. Международные аспекты в области управления персоналом. Проблемы кросскультурного взаимодействия и управления кросскультурными коллективами.
- 22. История управленческой мысли.** Эволюция взглядов на управление в рамках отдельных научных школ. Классическая теория управления: научное управление;

теория организации; теория бюрократии. Теория административного поведения Г. Саймона. Взаимосвязь между развитием теоретического осмысления управления и процессами, протекающими в экономических системах. Современные направления теоретических исследований, связанные с совершенствованием разработок в области управления.

- 23. Историческое развитие систем управления.** Логика развития систем управления, факторы, определяющие динамику и направление эволюции систем управления. Сравнительный анализ систем управления в различных социо-культурных и политических средах. Исторический опыт развития систем управления в отдельных странах. Экономические и социологические школы стратегий. Принципы выделения школ стратегий. Историческая эволюция отдельных школ стратегического менеджмента. Концепции ресурсного подхода и рыночной ориентации стратегий.
- 24. Теория и практика управления некоммерческими организациями.**
- 25. Теория и практика антикризисного управления организацией.** Развитие моделей антикризисного управления.
- 26. Управление региональными экономическими системами.** Цели и задачи, механизмы и инструменты реализации региональной политики. Анализ зарубежного опыта формирования и реализации региональной политики. Структура региональных органов государственной власти РФ и проблемы регионального управления. Предмет и методы планирования в региональной экономике. Документы стратегического планирования. Федеральный закон о государственном стратегическом планировании в РФ. Цели и задачи стратегического планирования развития регионов в РФ. Программно-целевой метод управления региональным развитием. Система территориального планирования в РФ, ее организационные и нормативно-правовые основы. Региональные аспекты планирования системы расселения и размещения производительных сил. Городские агломерации в России: проблемы развития и управления. Управление трудовой и миграционной мобильностью населения на федеральном и региональном уровне: отечественный и зарубежный опыт. Государственная социальная политика и стратегии развития отраслей социальной сферы: федеральный, региональный, муниципальный уровень. Система государственного управления инновационным развитием. Проблемы формирования инновационной социальной политики региона. Особенности реализации инновационной политики в России на региональном уровне. Кластерная политика в России. Инновационные территориальные кластеры в регионах Российской Федерации. Региональные финансы как составная часть финансовой системы России. Принципы построения бюджетной системы РФ и структура региональных финансов. Сущность межбюджетных отношений. Бюджетный федерализм, его сущность и принципы. Сбалансированность бюджетов регионов и направления его выравнивания.

## ЛИТЕРАТУРА

### Общий менеджмент, стратегическое и корпоративное управление

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. СПб: Питер, 2002.
2. Адриан Сливотски. Дэвид Моррисон. Маркетинг со скоростью мысли. М.: Эксмо-Пресс, 2002
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление. М.: Проспект, 2004.
4. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. СПб: Питер, 2008.
5. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006.
6. Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности. М.: Имидж контакт, Инфра-М, 2003.
7. Дафт Р.. Менеджмент. 6-е издание. СПб: Питер, 2004.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб: Питер, 1999.
9. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Санкт-Петербург. ИД С.-Петербургского Государственного университета, 2006.
10. Кэмпбэл Д.и др. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2003.
11. Кодекс корпоративного поведения. М.: Экономика, 2003.
12. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. СПб: Питер, 2003.
13. Ламбен Ж.-Ж. и др. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб: Питер, 2007 (2005, 2004).
14. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2000.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998.
16. Минцберг Г, Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001.
17. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб: Питер, 2000.
18. Портер М. Конкурентная стратегия, методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина, 2005.
19. Портер М. Конкурентное преимущество. М.: Альпина, 2005.
20. Робсон М. От идеи к решению. М.: Три Л, 2000.
21. Сигел Д. Шаги в будущее. Стратегии в эпоху электронного бизнеса. М.: Олимп-Бизнес, 2001.
22. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. (12-е издание). М. - СПб - Киев: Вильямс, 2003.
23. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М., ЮНИТИ, 1998.
24. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1992.
25. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. М.: Дело, 2001.

26. Фляйшер К, Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. М.: БИНОМ, 2005.
27. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2002.
28. Хамел Г., Прахалад К.К., Г.Томас, Д.О'Нил. Стратегическая гибкость. СПб: Питер, 2005.
29. Шеин В.И., Жуплев А.В., Володин А.А. Корпоративный менеджмент. Опыт России и США. - ГУУ-НФПК, 2000.

### **Управление знаниями**

1. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – М.: Эксмо, 2008.
2. Мильнер Б. З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях. - М.: Дело, 2006
3. Нонака И., Takeuchi Х. Компания-создатель знания. Пер с англ. - М.: Олимп-бизнес, 2003.
4. Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.

### **Управление проектами**

1. Арчибальд Р. Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010.
2. Грэй К., Ларсон Э. Управление проектами М.: Дело и Сервис, 2007.
3. Дитхельм Г. Управление проектами. В 2-х т. СПб: Бизнес-пресса, 2004.
4. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004.
5. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модели зрелого управления проектами. М.: ДМК Пресс, 2010
6. Уильямс Д., Парр Т. Управление программами на предприятии. Создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
7. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетентности (НТК) специалистов по управлению проектами, ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010.

### **Риск-менеджмент**

1. Бартон, Т., Шенкир, У., Уокер, П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. М.: Вильямс, 2003.
2. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики.: пер. с англ. М.: Вильямс, 2010.

3. Риск-менеджмент: Учебник / Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Хэмптон Дж.Дж.; Под ред. Юргенса И. М.: «Дашков и К», 2003.

### **Управление человеческими ресурсами**

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2012.
3. Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
4. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
5. Беккер Б., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – СПб: Вильямс, 2007.
6. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. – М.: ГУ-ВШЭ, 2007.
7. Денисова А.В. HR-бюджет. Пошаговое руководство к действию. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2015.
8. Становление трудовых отношений в постсоветской России. – М.: Академический Проект, 2004.
9. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. Модульная программа для менеджеров. Модуль 9. – М.: ИНФРА-М, 2000.
10. Фитц-Енц Ж., Дэвисон Б. Как измерить HR-менеджмент. – М.: НИРРО, 2009.

### **Управление региональными экономическими системами**

1. Артоболевский, С. С. Региональное развитие и региональная политика России в переходный период. Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2011. - 317с.;
2. Глушкова В.Г., Хорева О.Б. Региональная экономика. Демографическая и миграционная политика. Учебное пособие. М., КНОРУС, 2013;
3. Государственная и муниципальная социальная политика. Курс лекций: учебное пособие / коллектив авторов; под общ.ред. Н.А. Волгина. – М.: КноРус, 2011;
4. Государственная экономическая политика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061000 «Государственное и муниципальное управление» / [Т.Г. Морозова и др.]; под ред. Т.Г. Морозовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006;
5. Ильина И.Н. Экономика городского хозяйства. М.: КноРус, 2013;
6. Кузнецова О.В., Кузнецов А.В. Системная диагностика экономики региона. Изд-е 3-е. – М.: Книжный дом «Либроком», 2012. – 232 с.;



7. Лимонов Л.Э. Крупный город: регулирование территориального развития и инвестиционные стратегии. – Спб., Наука, 2004;
8. Перцик Е.Н. Геоурбанистика: учебник для студ. высш. учеб.заведений / Е.Н. Перцик. – М.: Издательский центр «Академия», 2009;
9. Социальная политика: Учебник / Под общ.ред. Н.А. Волгина, В.И. Кушлина. М.: Изд-во РАГС, 2010;
10. Социальная политика: учебник для бакалавров / под ред. Е.И. Холостовой, Г.И. Климантовой. – М.: изд-во Юрайт, 2013. – 367 с.;
11. Фетисов Г.Г. Региональная экономика и управление: Учебник / Г.Г. Фетисов, В.П. Орешин. – М.: Инфра-М, 2008;
12. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. Курс лекций: учеб.пособие / М.Ю. Шерешева; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономик, 2010. – 339 с.

#### **ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА:**

СМ:

1. Функциональное содержание управления.
2. Источники и факторы, определяющие конкурентные преимущества, стратегический успех и рост ценности компании.

УП:

1. Управление качеством - как концепция управления организацией.
2. Стратегический подход к управлению проектами.

УЧР:

1. Система целей и ценностей организации. Виды и категории целей.
2. Определение качественной и количественной потребности в персонале