

**УТВЕРЖДАЮ**

Председатель приемной комиссии,  
ректор ФГБОУ ВО Мичуринский ГАУ  
Бабушкин В.А.

« 30 » 10 2020 г.



### **Программа**

вступительного испытания в форме комплексного тестирования для  
поступающих в ФГБОУ ВО Мичуринский ГАУ по программам магистратуры  
38.04.02 Менеджмент

## **1. Развитие теории менеджмента**

Эволюция теории и практики менеджмента: основные этапы. Ф. Тейлор, научная организация труда и научный менеджмент. Реализация механистического подхода к росту производительности труда. А. Файоль и наука администрирования. М. Вебер и «рациональная бюрократия», Э. Мэйо и эксперименты в Хоуторне. Ч. Бернанд: формальные и неформальные структуры в организации. А. Маслоу — структура потребностей и мотивов. Д. Макгрегор — теории «Х» и «У» в управлении.

## **2. Теоретические основы менеджмента**

Понятие менеджмента. Виды и объекты управления. Принципы менеджмента, административные, экономические и социально-психологические методы управления. Системный подход к анализу и управлению. Процессный и ситуационный подходы.

## **3. Классификация функций и задач управления**

Общие функции управления и соответствующие управленческие задачи: сравнительный анализ различных классификаций. Функция организации. Функция и задачи планирования. Функция и задачи контроля. Функция осуществления действий. Функция мотивации.

## **4. Организация. Внешняя и внутренняя среда.**

Понятие организации. Жизненный цикл организации, характеристика его стадий. Внешняя среда организации. Ее свойства, влияние на качество принимаемых и осуществляемых решений в организации. Факторы внутренней среды организации.

## **5. Организационные отношения и структуры. Законы организации.**

Организационные отношения. Типология управленческих структур: линейно-функциональная, дивизиональная, матричная структуры. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой. Характеристика и приложения основных законов организации: единства анализа (синтеза); информированности упорядоченности; пропорциональности и композиции; развития; самосохранения; синергии; специфических законов социальной организации.

## **6. Проектирование организаций.**

Основные этапы организационного проектирования. Ситуационные факторы проектирования (по Гилбрейту). Элементы проектирования организации. Типология управленческих структур: линейно-функциональная, дивизиональная, матричная структуры.

## **7. Мотивация деятельности в менеджменте.**

Понятие мотивации. Соотношение мотивирования и стимулирования. Процесс мотивации. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей по А. Маслоу. Теория К. Альдерфера. Теория потребностей Д. Макклелланда. Двухфакторная концепция Ф. Герцберга. Сравнение содержательных теорий. Процессуальные теории мотивации. Теории ожиданий (модель мотивации по В. Вруму). Теория справедливости. Модель Портера-Лоулера.

## **8. Власть, руководство, стиль менеджмента.**

Власть и личное влияние. Баланс власти. Основы и источники власти. Делегирование полномочий как способ укрепления власти. Передача полномочий.

## **9. Лидерство (руководство) в современной организации.**

Подходы к лидерству. Поведенческие подходы к лидерству. Классические типы лидерства. Континуум стилей Р. Лайкерта. Двумерная

трактовка стилей лидерства и управленческая решетка Блейка-Мутон. Ситуационные подходы. Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера. Теория жизненного цикла руководителя Херсея-Бланшара.

#### **10. Связующие процессы в менеджменте.**

Понятие управленческого решения. Типовой процесс выработки и реализации управленческих решений. Модели принятия решений.

Сущность и виды коммуникаций. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети и их разновидности. Вербальная и невербальная коммуникация, их значение в эффективном управлении.

#### **11. Стратегическое управление персоналом.**

Понятие стратегии управления персоналом. Ожидания. Учет ожиданий. Система мотивации. Система сбалансированных показателей. Структура системы мотивации, основанная на системе сбалансированных показателей. Система согласования целей. Системы оплаты труда. Стимулирование самоуправления сотрудников при помощи системы сбалансированных показателей.

#### **12. Мотивация и стимулирование персонала.**

Принципы материального стимулирования. Компетенции. Стоимость компетенций. Грейдинг. Самомотивация. Самоменеджмент и мотивация. Вариативность. Мотивация к повышению производительности труда. Мотивация к обучению.

#### **13. Организационное сопротивление изменениям со стороны персонала.**

Понятие изменения. Классификация изменений. Реакция персонала на изменения. Причины сопротивления изменениям. Интенсивность сопротивления изменениям. Виды сопротивлений персонала. Методы

преодоления сопротивлений. Консультирование в процессе организационных изменений.

#### **14. Командообразование.**

Понятие команда. Синергетический эффект. Методы командообразования. Принципы соционики как метода командообразования. Доверие в команде. Методы развития доверия. Управление по целям.

#### **15. Управление развитием персонала.**

Понятие, виды, этапы карьеры. Карьера специалиста. Карьера руководителя. Управление деловой карьерой. Методика планирования деловой карьеры. Необходимость обучения. Основные понятия и концепции обучения. Виды обучения. Профессиональная подготовка. Повышение квалификации. Самообучение. Методы обучения. Эффективность обучения.

#### **16. Оценка результатов деятельности персонала**

Анализ работы и рабочего мета. Оценка затрат на персонал. Эффективность использования персонала. Проект совершенствования системы управления персоналом. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом. Показатели экономической эффективности Показатели социальной эффективности. Понятие аудита персонала. Принципы кадрового аудита. Методика проведения кадрового аудита.

#### **17. Теория организации и ее место в системе научных знаний**

Предмет, объект теории организации. Методы исследования. Междисциплинарные связи теории организации с другими науками. Первые представления о теории организации. Классическая организационная теория. Теория организации поведения.

#### **18. Природа и сущность организации.**

Понятие организации. Формы организации. Признаки организации.

## **19. Организация как открытая система, внутренняя и внешняя, среда организации взаимодействие и адаптация к изменениям внешней и внутренней среды.**

Понятие и классификация систем. Свойства и признаки систем. Организационные отношения. Понятие внешней и внутренней среды организации. Адаптация организации. Факторы, определяющие свойство адаптивности организации. Устойчивость и управление изменениями в организации.

## **20. Жизненный цикл организации.**

Теория И. Адизеса. Этапы жизненного цикла организации: младенчество, стадия быстрого роста, юность, расцвет, стабилизация, аристократизм, бюрократизация, смерть.

## **21. Социальная организация, хозяйственные организации, государственные и муниципальные организации.**

Понятие социальной системы. Виды социальных систем. Классификация организаций: по функциональным признакам, по признаку целеположения, по признаку управления, по формам собственности. Понятие хозяйственной организации, организационно-правовые формы. Государственные и муниципальные организации.

## **22. Механистическая и органическая организационные системы. Организация и управление.**

Вид организационных систем в зависимости от взаимодействия отдельных элементов. Управление внутри организации. Управление как взаимодействие с внешней средой. Управление как процесс.

## **23. Основополагающие законы организации.**

Понятие «зависимость», «закон», «закономерность». Закон синергии. Закон самосохранения. Закон развития.

## **24. Закон организации второго уровня.**

Закон информированности – упорядоченности. Закон единства анализа и синтеза. Закон композиции и пропорциональности. Специфические законы социальной организации.

## **25. Принципы организации.**

Принципы статической организации. Принципы динамической организации.

## **26. Коммуникации в организациях.**

Понятие, значение, средства коммуникации. Направления коммуникации. Формы и методы организационных коммуникаций. Модели и типы коммуникаций.

## **27. Современные информационные технологии организационной культуры.**

Организационная культура: понятие и виды. Субкультуры. Изменение культуры организации. Информационные технологии и их влияние на организацию.

## **28. Организационное проектирование. Оценка эффективности организационных систем.**

Этапы организационного проектирования. Методы проектирования структур. Оценка эффективности организационных проектов.

## **29. Тенденции развития организации.**

Перспективные направления развития организаций. Сетевые организации: сущность, формы, признаки. Виртуальные корпорации. Интеллектуальные организации. Обучающиеся организации: сущность, черты, условия облегчающие процесс обучения.

### **30. Проблема роста и патология организации.**

Патология строения. Патология управленческих решений. Проблема бес субъективности.

### **31. Основные задачи и механизмы антикризисного управления.**

Понятие науки «Организация антикризисного управления», цель науки. Предмет, объект и методы исследования. Задачи антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями. Основные причины кризисной ситуации в сельском хозяйстве. Сущность и структура судебных и внесудебных механизмов и процедур антикризисного управления.

### **32. Анализ финансово-экономического положения предприятия с позиции выбора направления антикризисного регулирования его деятельности.**

Цель и задачи анализа финансово-экономического состояния сельскохозяйственных организаций: 1) по программе «АгроЭксперт»; 2) по методике оценки «чистых денежных потоков».

Необходимость проведения анализа. Исходная информация. Система показателей оценки финансового состояния. Группировка сельскохозяйственных организаций: 1) по индексу финансового благополучия; 2) по размеру чистого денежного потока. Выбор направлений финансового оздоровления.

### **33. Внесудебные процедуры антикризисного управления. Механизмы восстановления платежеспособности.**

Понятие реструктуризации долгов, основные принципы и варианты. Государственные программы реструктуризации задолженности сельскохозяйственных организаций. Реструктуризация задолженности: по налогам и сборам, естественным монополиям, поставщикам и подрядчикам, реструктуризация долгов в процессе исполнительного производства. Понятие, цель и задачи реструктуризации бизнеса сельскохозяйственных



организаций. Последовательность работ по реструктуризации бизнеса организации. Оценка эффективности основных видов деятельности. Мероприятия по повышению технологической эффективности основных видов деятельности. Разработка бизнес-плана. Оптимизация размеров землепользования. Совершенствование учета и контроля за использованием оборотных средств: экономия затрат на электроэнергию, контроль за расходом горюче-смазочных материалов, управление дебиторской задолженностью, контроль за расходом продукции и содержанием товарно-материальных ценностей, переход на коммерческие взаимоотношения с ЛПХ, оптимизация расходов на оплату труда. Понятие, цель и задачи реструктуризации имущественного комплекса. Передача объектов социальной и инженерной инфраструктуры СХО муниципальным органам. Консервация неиспользуемых основных средств. Продажа или передача в аренду неиспользуемых основных средств. Правовое регулирование внутривладельческих отношений.

Основные направления и механизмы регулирования внутривладельческих отношений.

#### **34. Передача ресурсов неплатежеспособных СХО к эффективным пользователям и собственникам.**

Общие положения. Цели и принципы передачи ресурсов, выбор механизмов передачи ресурсов. Привлечение инвесторов. Присоединение сельскохозяйственной организации к эффективному хозяйствующему субъекту. Приобретение инвестором контрольного пакета акций в Уставном капитале сельскохозяйственной организации. Внесение имущества сельскохозяйственной организации в Уставный капитал. Приобретение имущества эффективным собственником у неплатежеспособной сельскохозяйственной организации по гражданско- правовым договорам.

Аренда имущества у неплатежеспособной сельскохозяйственной организации, а также передача ее имущества в безвозмездное пользование. Учет и налогообложение сделок при передаче имущества более

эффективному собственному или пользователю. Переход земли к новым пользователям и собственниками.

Регулирование трудовых отношений при передаче ресурсов неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций более эффективным собственникам или пользователям.

### **35. Судебные механизмы антикризисного управления.**

Арест имущества судебными приставами-исполнителями и его продажа. Процедуры банкротства, в том числе внешнее управление как способ восстановления платежеспособности.

Продажа предприятия во внешнем управлении и конкурсном производстве. Продажа имущества арбитражным управляющим.

Особенности банкротства (продажа имущества) отсутствующего должника. Банкротство ликвидируемого должника.

### **36. Законодательное и административное обеспечение антикризисного управления.**

Перечень федерального законодательства, регулирующего различные аспекты антикризисного управления.

### **37. Мониторинг реализации механизмов антикризисного управления**

Финансовый мониторинг. Производственно-экономический мониторинг. Социальный мониторинг. Печень индикативных показателей и методики их расчета.

### **38. Содержание предпринимательской деятельности: объекты, субъекты и цели предпринимательства, внутренняя и внешняя среда.**

Сущность предпринимательства. Предпринимательство как экономическое явление и процесс. Основные направления предпринимательской деятельности.

Классики экономической теории о предпринимательстве. Четыре волны в развитии теории предпринимательства. Представители первой волны (Р. Кантильон, Адам Смит, Жан Батист Сэй, Дж. Б. Кларк) и их взгляд на предпринимательство. Вторая волна в научном осмыслении предпринимательства (Й. Шумпетер, П. Друкер). Третья волна развития теории предпринимательства (Ф. Хайек, Л. Мизес, Р. Хизрич, М. Питерс, А. Хоскинг). Современный этап развития предпринимательства (четвертая волна). Сущность предпринимательства с позиций современного российского законодательства. Характеристики предпринимательской деятельности. Особенности агробизнеса. Принципы, цель, задачи, функции предпринимательства. Стимулы к предпринимательству. Идеология предпринимательства: потребительство и индивидуализм. Идеология предпринимательства в России.

Объект предпринимательской деятельности, его свойства и классификация. Рыночная цена товара и издержки на производство. Оценка жизненного цикла. Товарный знак и знак обслуживания.

Субъекты предпринимательской деятельности. Предприниматель: личные и деловые качества. Партнеры как субъекты предпринимательской деятельности. Роль потребителей в предпринимательстве. Наемный работник как участник предпринимательского процесса. Государство как субъект предпринимательской деятельности. Предпринимательская среда (внутренняя и внешняя среда). Условия становления и развития предпринимательства.

### **39. Предпринимательская идея и ее выбор.**

Понятие предпринимательской идеи. Содержание и технология работы по накоплению идей. Источники формирования предпринимательской идеи. Основные экономические и технико-экономические показатели, влияющие на выбор идеи. Предпринимательский тип мышления и поведения.

#### **40. Принятие предпринимательского решения: типы предпринимательских решений и экономические методы принятия предпринимательских решений.**

Система отношений субъектов предпринимательской деятельности. Процесс принятия предпринимательских решений. Разработка проекта реализации предпринимательской идеи. Бизнес-план предпринимателя. Назначение и порядок разработки. Содержание бизнес-плана. Методика разработки. Технология принятия предпринимательской идеи. Основные этапы принятия решения. Типы предпринимательских решений. Методика обоснования предпринимательских решений. Обоснование решений на основе управления затратами.

Значение риска в предпринимательстве. Понятие риска. Виды потерь в предпринимательской деятельности. Классификация рисков. Уровни, показатели и критерии риска. Менеджмент риска. Принятие предпринимательских решений в условиях риска. Обоснование стратегии предпринимательской деятельности.

#### **41. Внутрифирменное предпринимательство: сущность, цели и качественные признаки.**

Типология предпринимательства. Классификация предпринимательской деятельности: по формам собственности, по числу собственников, по признакам законности, по распространению на различных территориях, по темпам развития и уровню прибыльности, по использованию в процессе производства инноваций, по числу персонала, по формам ответственности участников, по назначению предпринимательской деятельности. Производственное предпринимательство. Виды, схема и особенности производственного предпринимательства. Коммерческое предпринимательство. Особенности и условия коммерческого предпринимательства. Финансовое предпринимательство. Посредническое предпринимательство. Формы посреднической предпринимательской деятельности. Консультационное предпринимательство.

Понятие внутрифирменного предпринимательства. Внутрипроизводственные экономические отношения. Механизм формирования и распределения прибыли подразделений. Внутрифирменные планово-учетные цены. Интрапренерство как форма внутрифирменного предпринимательства. Понятие, цель и задачи. Условия создания и эффективного функционирования внутрифирменных предпринимательских структур.

#### **42. Основы построения оптимальной структуры предпринимательской деятельности.**

Общие условия, принципы и этапы создания собственного дела. Идея и цели создания собственного дела. Формы организации собственного дела.

Производственный и производительный процессы. Функции, формы и внутрифирменная структура. Центры прибыли и центры затрат фирмы.

#### **43. Культура предпринимательства.**

Сущность и значение культуры предпринимательства. Элементы культуры, ее формирование и развитие. Отраслевые культуры предпринимательства. Основные принципы управления высококультурными компаниями. Социально-экономическая роль предпринимательства. Основные элементы психологии предпринимательской деятельности. Этика предпринимательства.

#### **44. Оценка эффективности предпринимательской деятельности.**

Сущность и задача оценки предприятия и предпринимательского успеха. Оценка итогов предпринимательской деятельности со стороны налоговых органов, кредитующих банков, партнеров по договорным отношениям, акционеров и инвесторов. Контроль за деятельностью предпринимательских структур. Внутренний, внешний финансово-банковский и аудиторский контроль.

## Список литературы:

1. Лисичкин В.А., Лисичкина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, по курсу, практикум учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М., 2007.
2. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: МЭСИ, 2006.
3. Питер Ф. Друкер. Управление в обществе будущего. - М.: Вильямс, 2007.
4. Альберт М., Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Вильямс, 2008.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Юнити, 2008.
6. Либман А., Мовсесян А.Современные тенденции в развитии и управлении ТНК. Международный журнал "Проблемы теории и практики управления", 2006.
7. Плесе Н. Управление культурным многообразием требует смены парадигмы, 2005.
8. Управление организацией: Учебник / под ред. А.Г. Поршнева и др. М.: ИНФРА-М, 2007.- 669 с. 1. Иванова Т.Ю. Теория организации /Т.Ю. Иванова, В. И. Приходько – С-Пб: Питер - 2004. – 268 с.
9. Подлесных В.И. Теория организации: Учебник для вузов. – СПб.: изд.дом «Бизнес-пресса», 2008
10. Смирнов Э.А. основные теории организации – М: ЮНИТИ, 1998.
11. Теория организации/Составитель В.Л. Семикова. – М.: Академический Проспект, 2005 – 954с.Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. (Рекомендован Министерством образования РФ)
12. Грядов С.И. Теория предпринимательства. – М.: КолосС, 2007.
13. Организация предпринимательской деятельности /С.И. Грядов, П.Е. Подгорбунский, В.А. Удалов и др.; Под ред. С.И Грядова. – М.: КолосС, 2005.

14. Предпринимательство в АПК / С.И. Грядов, С.И. Крячков, В.А. Удалов и др.; Под ред. С.И. Грядова. – М.: Колос, 1997.

15. Предпринимательство в АПК /Н.А. Попов, В.В. Захарин и др., - М.: Экмос, 2001.

#### **Дополнительная**

1. Большаков А.С. Моделирование в менеджменте: Учебное пособие. – М.:Филинь: Рилант, 2000.-464с.

2. Ботавина Р.Н. Этика менеджмента: Учебник.-М.:Финансы и статистика, 2001.-192с.

3. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебник.-М.: ИНФРА-М, 2003.-240 с.

4. Вачугов Д.Д. и др. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие./Ред. Д.Д. Вачугова. 2-е изд., перераб. и допол. – М.: Высшая школа, 2001.-192с.

5. Джурабаев К.Т. и др., Производственный менеджмент: Учебное пособие / Джурабаев К.Т., Гришин А.Т., Джурабаева Г.К. – М: КНОРУС, 2005. – 416 с.

6. Друкер Питер Ф. Правка менеджмента: Учеб. Пособие. М.: Вильямс, 2000.-398с.

7. Жариков О.Н. и др. Системный подход к управлению: Учебн. Пособие для вузов/Ред. В.А. Персианова. – М.:ЮНИТИ –ДАНА, 2001.-62с.

8. Кабушкин Н.И., Основы менеджмента: Учеб. пособие умо.- 9-е изд., стер.-М.: Новое знание 2006.- 336 с.

9. Казанцев А.К. Основы производственного менеджмента: Практикум: Учеб. пособие/Казанцев А.К., Серова Л.С. – М.:ИНФРА – М,2002.-348с.

10. Казанцев А.К., Крупанин А.А. Менеджмент в предпринимательстве: Учебное пособие .-М.: ИНФРА-М, 2003.- 230 с.

11. Казначеевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие – Ростов н/Д : Феникс, 2004.- 384 с.

12. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие-М.: Финансы и статистика, 2000.-160с.
13. Семенова И.И. История менеджмента: Учебн. Пос. для вузов.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.-222с.
14. Персональный менеджмент: Учебник/С.Д.Резник и др. – 2-е изд./перераб. и доп. – М.:ИНФРА- М,2002-622с.
15. Баженов Ю.К., Баженов А.Ю. Малое предпринимательство: практическое руководство по организации и ведению бизнеса / Баженов Ю.К., Баженов А.Ю. – М.: Маркетинг, 1999.
16. Бойко И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства» Ч.9: Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства» / Бойко И.П. – СПб., 2000.
17. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учебник для вузов / Бусыгин А.В. – М.: Дело, 1999.
18. Курс предпринимательства: Учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар, Е.М. Купрямов и др.; пол ред.. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997.
19. Основы предпринимательской деятельности /Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент./ Учеб. пособие под ред. В.М. Власовой – М.: Финансы и статистика, 1997.
20. Попов В.М., Лягунов С.И. Практика малого бизнеса: практ. пособие – М.: Издательский Торговый Дом «КноРус», «Издательство Гном и Д», 2001.
21. Предпринимательство: учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Г.Б. Полякова, проф. В.А. Швандара – 3-е изд., перераб. И допол. – М.: ЮНИТИ, 2001.
22. Предпринимательство: учебник. /М.Г. Лапушта, А.Г. Поршнев, Ю.Л. Старостин, Л.Г. Скамай – М.: ИНФА-М, 2001.