

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(СПбГЭУ)

УТВЕРЖДАЮ  
Председатель приёмной  
комиссии СПбГЭУ, ректор

 И.А. Максимцев

Программа вступительного  
испытания

**«Отраслевой менеджмент»**

для поступающих на первый курс по программам  
магистратуры в 2026 году

Санкт-Петербург  
2026

### **Пояснительная записка**

Настоящая программа вступительного испытания сформирована на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по программам бакалавриата направления 38.03.02 Менеджмент. В содержание программы включены материалы по темам: теория менеджмента, логистика, маркетинг, управление персоналом, инновационный менеджмент, методы принятия управленческих решений, экономика предприятий.

Настоящая программа вступительного испытания предназначена для поступающих на следующие магистерские программы:

ОПОП Стратегический менеджмент в глобальной энергетической компании

**Цель вступительного испытания по базовым дисциплинам программ бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент:** определить соответствие уровня подготовки поступающего требованиям стандарта для дальнейшего освоения образовательной программы магистратуры направления 38.04.02 Менеджмент, направленность «Стратегический менеджмент в глобальной энергетической компании». Тематика программы вступительного испытаний охватывает основные компетенции подготовки бакалавров по указанному направлению подготовки; освоение комплекса знаний в областях теории и проблем отраслевого менеджмента. Абитуриенты должны продемонстрировать: степень овладения знаниями основных научных фактов, теоретических положений (понятий), а также владение распознавать признаки управленческих понятий и явлений, соответствующие предлагаемому контексту; раскрывать теоретические положения на конкретных примерах; классифицировать экономические объекты; решать проблемные задачи и т.д.

### **Описание вида контрольно-измерительных материалов**

Результаты вступительных испытаний оцениваются по 100-балльной шкале.

- Максимальное количество баллов - 100 баллов.
- Минимальное количество баллов – 64 балла.

Проведение вступительных испытаний осуществляется в соответствии с локально-нормативными актами СПбГЭУ, регламентирующим порядок приема и организации вступительных испытаний. Во время проведения вступительных испытаний поступающему запрещается пользоваться учебниками, справочными материалами, тетрадями, записями, мобильными телефонами, электронными записными книжками и другими средствами хранения информации.

- Продолжительность вступительного испытания: 90 минут.

Для тестирования используются задания в тестовой форме, составляющие банк тестовых заданий, утвержденный в установленном в университете порядке. Проверяемыми элементами содержания являются темы, указанные в разделе настоящей программы.

Письменный тест включает в себя 50 заданий. Для проверки знаний используются вопросы и задания в различных формах:

- закрытой (с выбором одного правильного ответа; установление правильной последовательности; установление соответствия);
- открытой (необходимо вписать правильный ответ);
- решение проблемной задачи (сituационной, производственной или кейсового характера). Все задачи являются многоходовыми, а некоторые задачи являются многовариантными.

В каждый вариант теста включаются задания по каждому проверяемому элементу содержания во всех перечисленных выше формах и разного уровня сложности. Такой формат позволяет объективно оценить вступительное испытание.

<b>№ вопроса</b>	<b>тип вопроса</b>	<b>Критерии оценивания тестовых вопросов</b>	<b>всего max баллов по блокам вопросов</b>
<i>Блок заданий закрытого типа</i>			
1-30	с выбором одного правильного ответа	2 б полный правильный ответ 0 б все остальные случаи	(40-10-10) 60
	установление правильной последовательности	2 б полный правильный ответ 0 б все остальные случаи	
	установление соответствия	2 б полный правильный ответ 0 б все остальные случаи	
<i>Блок заданий открытого типа</i>			
31-38	задания с развёрнутым ответом - эталонный ответ	2 б полный правильный ответ (сопоставимость с эталонным ответом) 1 б правильность ответа (отсутствие фактических ошибок) 0 б все остальные случаи	16
39-40	решение проблемной задачи (ситуационной, производственной или кейсового характера)	12 б полный правильный ответ (сопоставимость с эталонным ответом; грамотная последовательность излагаемого материала) 6 б правильность ответа (отсутствие фактических ошибок; грамотная последовательность излагаемого материала; наличие аргументов) 0 б все остальные случаи	24

#### **Форма вступительного испытания**

- Основа проведения вступительного испытания: очно, согласно установленному расписанию.
- Форма вступительного испытания: письменное тестирование.

#### **Содержание программы вступительного испытания**

##### **1. Теория менеджмента**

1. Сущность, цели и задачи менеджмента как науки и практики.
2. Школа научного управления (Ф.У. Тейлор, Г. Гантт, супруги Гилбрет).
3. Административная (классическая) школа (А. Файоль).
4. Бюрократическая теория организации (М. Вебер).

5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, Хоторнские эксперименты).
  6. Теории «X» и «Y» Д. МакГрегора. Теории «A» и «Z».
  7. Количественная школа и современные подходы: процессный, системный, ситуационный.
  8. Планирование: Виды планов (стратегические, тактические, оперативные). Процесс планирования.
  9. Целеполагание: Дерево целей. Критерии SMART. Миссия и видение организаций.
  10. Организация: Процесс организационного проектирования. Принципы организаций.
  11. Организационные структуры: Линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, сетевая.
  12. Делегирование полномочий и ответственности. Централизация и децентрализация.
  13. Мотивация: Содержательные теории (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКелланд).
  14. Мотивация: Процессуальные теории (В. Врум, Дж. Адамс, Э. Лок).
  15. Контроль: Виды, этапы и принципы эффективного контроля.
  16. Координация и регулирование как связующая функция.
  17. Внутренняя среда организаций: ключевые элементы и переменные.
  18. Внешняя среда: факторы прямого и косвенного воздействия.
  19. Анализ среды: SWOT-анализ, PEST/PESTLE-анализ.
  20. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
  21. Управленческие решения: классификация, требования к решению.
  22. Рациональная модель и процесс принятия решений.
  23. Методы принятия решений (мозговой штурм, Дельфи, дерево решений).
  24. Коммуникации в организации: процесс, виды, барьеры, пути повышения эффективности.
  25. Лидерство и власть: сущность, различия между менеджером и лидером.
  26. Подходы к лидерству: теория черт, поведенческие подходы (сетка Блейка-Моутон).
  27. Ситуационные теории лидерства (Ф. Фидлер, П. Херси-К. Бланшар, путь-цель).
  28. Власть и влияние: источники и формы власти (по Френчу и Рэйвену).
  29. Группы и команды в организации. Стадии развития команды (модель Такмана-Дженсена).
  30. Организационная культура: уровни, типы, функции. Управление изменениями (модель Курта Левина).
- 2. Логистика**
1. Сущность и определение логистики: Эволюция понятия, цели, задачи и принципы логистики.
  2. Логистическая система и логистическая цепь: Понятия, элементы, виды (макро- и микрологистика).
  3. Логистический подход (менеджмент): Отличия от традиционного управления. Интеграция потоковых процессов.

4. Потоки в логистике: Виды потоков (материальные, информационные, финансовые, сервисные) и их характеристики.

5. Функциональный цикл логистики (Order Fulfillment Cycle): Основные этапы выполнения заказа.

6. Затраты в логистике и логистическая миссия: Классификация затрат, проблема минимизации общих логистических издержек (Total Logistics Cost).

*Функциональные области логистики:*

*Закупочная логистика:*

7. Цели, задачи и основные процессы закупочной логистики.

8. Выбор поставщика: методы, критерии оценки (цена, качество, надежность).

9. Стратегии закупок (интегрированные, диверсифицированные). Методы определения потребности (MRP, JIT).

*Производственная логистика:*

10. Управление материальными потоками в производстве. Толкающие (MRP-II) и вытягивающие (Kanban) системы.

11. Концепция «бережливого производства» (Lean Production) и ее связь с логистикой.

*Распределительная (сбытовая) логистика:*

12. Цели и задачи распределительной логистики. Каналы распределения: типы, выбор и управление.

13. Логистика запасов готовой продукции. Системы дистрибуции (централизованная, децентрализованная).

*Транспортная логистика:*

14. Цель и задачи транспортной логистики. Выбор вида транспорта: сравнительная характеристика (авто, ж/д, авиа, морской, трубопроводный).

15. Транспортные тарифы и документация. Принципы организации перевозок (униodalные, интерmodalные, мультимодальные).

*Логистика запасов (управление запасами):*

16. Функции и классификация запасов (производственные, товарные, циклические, страховые).

17. Основные системы управления запасами: с фиксированным размером заказа (Q-система) и с фиксированной периодичностью (P-система).

18. Модель оптимального размера заказа (EOQ-модель, модель Уилсона) и ее допущения. Точка заказа (Reorder Point).

*Складская логистика:*

19. Функции, виды и роль складов в логистической системе. Основные складские операции (приемка, размещение, отбор, отгрузка).

20. Принципы организации складского хозяйства. Технологии комплектации (подбор «с колес», комплектация партий).

### 3. Маркетинг

1. Сущность, цели и задачи маркетинга. Эволюция маркетинга (от производственной концепции до концепции социально-ответственного маркетинга).

2. Основные понятия: нужда, потребность, спрос, товар, обмен, сделка, рынок, ценность, удовлетворенность потребителя.

3. Маркетинговая среда: микро- и макросреда. PEST(SLE)-анализ.

4. Маркетинговая информация и система маркетинговых исследований (МИС): этапы, методы сбора первичных (опрос, эксперимент, наблюдение) и вторичных данных.

5. Сегментирование рынка: цели, критерии (географические, демографические, психографические, поведенческие). Выбор целевого сегмента.

6. Позиционирование товара/компании на рынке: стратегии, карты восприятия, разработка УТП (уникального торгового предложения).
  7. Товар в маркетинге. Классификация товаров (потребительские и промышленные).
  8. Жизненный цикл товара (ЖЦТ): этапы и маркетинговые стратегии на каждом этапе.
  9. Ассортиментная политика: товарная номенклатура, товарная линия, управление ассортиментом.
  10. Разработка нового товара (New Product Development - NPD): этапы процесса, причины неудач.
  11. Брендинг: сущность бренда, атрибуты, стратегии управления брендами.
  12. Ценовая политика: цели ценообразования. Факторы, влияющие на цену (внутренние и внешние).
  13. Методы ценообразования. Стратегии ценообразования: для новых товаров, психологическое ценообразование.
  14. Комплекс маркетинговых коммуникаций (IMC): структура и цели.
  15. Стимулирование сбыта (Sales Promotion): инструменты для потребителей, торговых посредников и персонала.
  16. Каналы распределения (сбыта): типы (прямые, косвенные), уровни, функции участников канала.
  17. Выбор и управление каналом распределения. Розничная и оптовая торговля: основные форматы.
  18. Маркетинговые стратегии: матрица Ансоффа (товар/рынок), матрица БКГ (Boston Consulting Group).
  19. Конкурентный анализ: идентификация конкурентов, модель 5 сил конкуренции М. Портера, выбор конкурентной стратегии (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование).
  20. Поведение потребителей: модели, факторы влияния (культурные, социальные, личностные, психологические), процесс принятия решения о покупке.
- 4. Управление персоналом**
1. Сущность, цели и задачи управления персоналом. Эволюция от кадровой работы к стратегическому HRM.
  2. Кадровая политика организации: типы, принципы формирования, взаимосвязь со стратегией бизнеса.
  3. Кадровая стратегия: виды (стратегии приобретения, развития, сохранения, использования), этапы разработки.
  4. Организационная структура службы управления персоналом: модели (как функциональная служба, как бизнес-партнер), роль HR-директора.
  5. Нормативно-правовое регулирование трудовых отношений. Основные статьи Трудового кодекса РФ (прием, перевод, увольнение, рабочее время, дисциплина).
  6. Трудовой коллектив и социально-психологический климат. Формальные и неформальные группы.
  7. Кадровое планирование: методы прогнозирования потребности в персонале (балансовый, экспертный, моделирование).
  8. Анализ работы и моделирование компетенций: должностная инструкция, профиль должности, модель компетенций.
  9. Подбор и отбор персонала: источники привлечения (внутренние и внешние), этапы отбора.

10. Оценка кандидатов: методы (собеседование, тестирование, Assessment Centre, кейсы), ошибки интервьюера (эффект первого впечатления, контраста и др.).
  11. Адаптация персонала: цели, виды, программа onboarding/offboarding, роль наставника.
  12. Оценка и аттестация персонала: цели, методы (KPI, 360°, Management By Objectives, шкалы рейтинга).
  13. Развитие и обучение персонала: выявление потребностей, виды (on-the-job, off-the-job), оценка эффективности обучения (модель Киркпатрика).
  14. Управление талантами (Talent Management): кадровый резерв, программы работы с высокопотенциальными сотрудниками (HiPo).
  15. Управление карьерой: виды карьеры, планирование карьерного пути, ротация.
  16. Мотивация и стимулирование персонала: теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера.
  17. Система вознаграждения и компенсаций: структура зарплаты (оклад, премия), формы и системы оплаты труда (сдельная, повременная, грейды, KPI-бонусы).
  18. Организационное поведение: основы поведения индивидов и групп в организации.
  19. Управление конфликтами и стрессами. Типы конфликтов, методы разрешения.
  20. Корпоративная культура: типы, методы формирования и поддержания.  
Внутренний PR.
- 5. Инновационный менеджмент**
1. Сущность и основные понятия: инновация, нововведение, новшество, изобретение. Критерии инновации (новизна, реализуемость, эффективность).
  2. Классификация инноваций: по объекту (продуктовые, процессные, организационные, маркетинговые), по степени новизны (радикальные/прорывные, улучшающие/инкрементальные), по месту в системе (на входе/выходе предприятия, системные).
  3. Инновационный процесс: этапы (от идеи до диффузии), его характеристики и модели (линейные, нелинейные, интеграционные).
  4. Инновационная деятельность: виды, структура, особенности. Понятие инновационного потенциала организации.
  5. Жизненный цикл инновации: этапы (исследование, разработка, внедрение, рост, зрелость, спад). Кривая S-образного роста технологий.
  6. Концепция технологических укладов (Н.Д. Кондратьев). Длинные волны и технологические революции.
  7. Инновационная система: национальная, региональная, корпоративная. Их элементы и взаимосвязи.
  8. Инновационная инфраструктура: технопарки, бизнес-инкубаторы, акселераторы, венчурные фонды, центры трансфера технологий.
  9. Инновационная стратегия: типы (наступательная, оборонительная, имитационная, зависимая, традиционная). Матрица Ансоффа для инноваций.
  10. Модели инновационного развития фирмы.
  11. Организационные формы инновационной деятельности.
  12. Управление инновационными проектами.

13. Создание и внедрение инноваций на предприятии.
  14. Интеллектуальная собственность (ИС) в инновациях: виды объектов ИС (патенты, ноу-хау, товарные знаки). Управление ИС.
  15. Оценка эффективности инноваций: методы оценки коммерческой, экономической и социальной эффективности.
  16. Учет рисков в инновационной деятельности: классификация рисков (технические, коммерческие, финансовые). Методы управления инновационными рисками.
  17. Методы генерации и отбора инновационных идей: мозговой штурм, ТРИЗ (теория решения изобретательских задач), морфологический анализ, метод фокальных объектов.
  18. Государственное регулирование инновационной деятельности: цели, методы (прямые и косвенные), инструменты (госзаказ, налоговые льготы, специальные экономические зоны).
  19. Инновационная политика: национальная и региональная. Стратегии технологического развития (импортозамещение, опережающее развитие).
  20. Особенности инновационного менеджмента в высокотехнологичных отраслях и стартапах.
- 6. Методы принятия управленческих решений**
1. Сущность и роль управленческого решения (УР). Классификация решений: по степени структурированности (запрограммированные/незапрограммированные), по уровням управления, по характеру информации.
  2. Модель процесса рационального принятия решений (Рациональная модель): этапы (диагностика проблемы, формулировка критериев, генерация альтернатив, выбор, реализация, оценка). Допущения и ограничения модели.
  3. Поведенческие модели принятия решений (Ограниченная рациональность Г. Саймона): понятие «удовлетворяющего решения» (satisfying). Модель «мусорной корзины» (Д. Марч, Дж. Олсен).
  4. Влияние психологических факторов на принятие решений: когнитивные искажения (cognitive biases) – эффект «якоря», уверенность сверх меры, ошибка доступности, эффект ореола.
  5. Этические аспекты принятия управленческих решений. Модели этического выбора (утилитаризм, моральные права, справедливость).
  6. Информационная база принятия решений: качество информации, проблемы информационного поиска и перегрузки.
  7. Риск и неопределенность в принятии решений. Виды неопределенности. Отношение лица, принимающего решение (ЛПР), к риску (склонность, нейтральность, избегание).
  8. Уровни принятия решений: стратегические, тактические, оперативные. Особенности решений на каждом уровне.
  9. Основы теории полезности.
  10. Принятие решений в условиях риска: Матрица решений (платежная матрица). Расчет ожидаемой денежной ценности (EMV) и ожидаемой стоимости полной информации (EVPI).
  11. Принятие решений в условиях неопределенности.
  12. Дерево решений: построение, расчет ожидаемых значений в узлах, анализ «от листьев к корню». Учет временной стоимости денег.

13. Количественные методы прогнозирования: регрессионный анализ, анализ временных рядов (тренд, сезонность, скользящие средние).

14. Экономико-математические модели.

15. Методы принятия решений. Организация выполнения решений: планирование реализации, делегирование, распределение ресурсов. Принятие решений в кризисных ситуациях. Особенности стресс-реакций и требования к решениям. Антикризисный план.

## **7. Экономика предприятий**

1. Предприятие (фирма) в рыночной экономике: цели, функции и миссия. Теории фирмы.

2. Организационно-правовые формы предприятий: хозяйствственные товарищества и общества (ООО, АО), производственные кооперативы, унитарные предприятия. Их сравнительная характеристика.

3. Жизненный цикл предприятия: стадии (создание, рост, зрелость, спад, реорганизация). Кризисы на предприятии.

4. Производственная и организационная структура предприятия: типы (линейная, дивизиональная, матричная), факторы влияния.

5. Отраслевые особенности экономики предприятия: специфика в промышленности, строительстве, торговле, сфере услуг.

6. Концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование производства. Их формы и экономический эффект.

7. Основные и оборотные средства предприятия: экономическая сущность, состав, структура.

8. Основные производственные фонды (ОПФ): классификация, виды оценки (первоначальная, восстановительная, остаточная).

9. Износ и амортизация ОПФ: виды износа (физический, моральный), методы начисления амортизации (линейный, уменьшаемого остатка, по сумме чисел лет).

10. Показатели эффективности использования ОПФ: фондоотдача, фондоемкость, фондооруженность.

11. Оборотные средства (оборотный капитал): состав и структура (оборотные производственные фонды и фонды обращения).

12. Нормирование оборотных средств: определение норматива по элементам (производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция).

13. Показатели эффективности использования оборотных средств: коэффициент оборачиваемости, длительность одного оборота, коэффициент загрузки.

14. Трудовые ресурсы предприятия: производительность труда, методы ее измерения (натурализм, стоимостной, трудовой).

15. Формы и системы оплаты труда: повременная, сдельная, тарифная и бестарифная системы.

16. Себестоимость продукции: понятие, виды (цеховая, производственная, полная), классификация затрат (по элементам и статьям калькуляции).

17. Методы калькулирования себестоимости: попередельный, позаказный, нормативный, директ-костинг.

18. Продукция предприятия: натуральные и стоимостные показатели (товарная, валовая, реализованная продукция, добавленная стоимость).

19. Ценообразование на предприятии: методы ценообразования (затратные, рыночные), виды цен.
20. Прибыль предприятия: виды (балансовая, прибыль от продаж, чистая), формирование, распределение и использование.
21. Рентабельность: система показателей рентабельности (продукции, продаж, активов, собственного капитала).
22. Финансовые ресурсы предприятия: собственные и заемные. Понятие финансового рычага (левериджа).
23. Финансовое состояние и платежеспособность: абсолютные и относительные показатели ликвидности.
24. Анализ бухгалтерского баланса: анализ структуры активов и пассивов, оценка финансовой устойчивости (коэффициенты автономии, зависимости, обеспеченности собственными средствами).
25. Деловая активность (оборачиваемость): показатели оборачиваемости активов, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности.
26. Инвестиционная деятельность предприятия: виды инвестиций (в реальные и финансовые активы). Источники финансирования инвестиций.
27. Оценка эффективности инвестиционных проектов.
28. Инновационная деятельность на предприятии: виды инноваций, оценка эффективности нововведений.
29. Бизнес-планирование на предприятии: структура бизнес-плана (особенно финансовый план), цели разработки.
30. Конкурентоспособность предприятия и продукции: факторы, методы оценки. Стратегии повышения конкурентоспособности.

#### **Рекомендованная литература**

1. Аронов А.М., Петров А.Н. Современные проблемы стратегического менеджмента. Учебное пособие. -- СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014.
2. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич; под общ. ред. Г.Л. Багиева.– СПб.: Питер, 2012. – 560 с.
3. Ветрова Е.Н. Практикум. Стратегический и инновационный менеджмент. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.
4. Горбашко Е.А. Управление качеством. 2-е изд., испр. и доп. Учебник для бакалавров. СПб.: Изд-во Юрий, 2016 (есть электронная копия учебника).
5. Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 8-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 150 с. - ISBN 978-5-394-04671-1.
6. Котлер, Филип. Маркетинг менеджмент / Ф.Котлер, К.Л.Келлер ; [пер. с англ. С.Жильцов, М.Жильцов, Д.Раевская; науч. ред. А.М.Немчин, В.А.Дуболазов]. - 12-е изд. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2012. - 814 с.
7. Менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 595 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18246-0.
8. Менеджмент качества: учебник / В.В.Окрепилов; М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. экон. ун-т.— Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2013.
9. Мячин, Юрий Васильевич Менеджмент : практикум / Ю.В.Мячин, К.А.Тюрина ; под общ. ред. Ю.В. Мячина ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. экон. ун-т, Каф. менеджмента и инноваций Санкт-Петербург :

- [б. и.], 2024 1 файл (17,5 Мб)Загл. с титул. Экрана Авторизованный доступ по паролюТекст (визуальный) : электронный Печ. аналога не имеется
10. Мячин, Юрий Васильевич. Менеджмент : Учебник / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. 1. Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. 181 с.
11. Рынок труда и управления человеческими ресурсами. В 2-х частях: Учебное пособие / Под ред. Н.А. Горелова, Л.О. Ильиной. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2008 г. – 326 с.; 2006. – 239 с.
12. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.
13. Стратегический менеджмент : учеб. по специальности "Менеджмент орг." / [А.Н.Петров и др.] ; под. ред. А.Н.Петрова. - 3-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012.
14. Сулейманкадиева А.Э. Управление изменениями и организационная культура. Учебное пособие. –СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.
15. Управление конкурентоспособностью: теория и практика: учебник для вузов / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцев, Ю. А. Рыкова, Н. Ю. Четыркина; под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М.: Издательство Юрайт, 2016.
16. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров /Под ред. И.А. Максимцева. – М.: Изд-во Юрайт, 2014 – 525 с. – Серия: бакалавр. Углубленный курс
17. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд., СПб.: Изд-во Питер, 2013.

**Образец вступительного теста****Пример задания закрытого типа (с выбором ответа – одного или нескольких):****1.**

В каком из перечисленных ответов дается определение понятия «организация» как объекта?

- а) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением
- б) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого
- в) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур
- г) вид управлеченческой деятельности по определению перспектив развития управляемой системы

**2.**

Какой закон организации предполагает, что сумма свойств целого превышает арифметическую сумму свойств, имеющихся у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности?

- а) закон развития
- б) закон синергии
- в) закон единства анализа и синтеза
- г) закон самосохранения

**3.**

Выберите формулировку принципа статического состояния организации:

- а) принцип приоритета персонала
- б) принцип приоритета цели
- в) принцип приоритета объекта управления над субъектом
- г) принцип приоритета структуры над функциями

**4.**

Какой из перечисленных ниже признаков структуризации по способу группирования работ и работников используется при формировании дивизиональной структуры управления?

- а) по временному признаку
- б) структуризация по продукту
- в) по количественному признаку
- г) структуризация по технологическому процессу

**5.**

Сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами – это определение:

- а) сетевой организаций
- б) оболочечной компаний
- в) горизонтальной корпорации
- г) виртуальной организации

***Пример задания закрытого типа (установление соответствие):***

Задание 1.

*Прочитайте текст и установите соответствие*

Найдите соответствие опыта пользователя метрикам:

- A) Коэффициент успеха (Success rate)
- Б) Коэффициент ошибок (Error rate)
- В) Время задачи (Task time)
- Г) Кликов до завершения (Clicks to completion)
- Д) Коэффициент незавершённости (Abandonment rate)

- 1) процент пользователей, которые начали выполнять задачу, но так и не завершили её.
- 2) количество ошибок, которые пользователь совершает при выполнении задачи.
- 3) время, которое пользователь тратит на задачу
- 4) сколько кликов нужно пользователю, чтобы выполнить задачу.
- 5) процент пользователей, которые при работе с вашим продуктом достигли целей, к которым вы их вели.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

A	Б	В	Г	Д

***Пример задания закрытого типа (установление соответствие):***

Задание 1.

*Прочитайте текст и установите последовательность*

Установите последовательность этапов решения педагогических задач:

- 1) организация и решение задачи на практике
- 2) проектирование вариантов решения задачи и выбор оптимального
- 3) анализ результатов решения задачи
- 4) анализ ситуации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

***Пример задания открытого типа:***

Задание 1.

Время выполнения: 5-10 минут

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

Опишите процесс стратегического планирования. Какие уровни стратегии существуют (корпоративный, бизнес-уровень, функциональный)? Ответ объясните.

Ответ: \_\_\_\_\_

**Задание 1.**

Время выполнения: 5-10 минут

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

Дайте определение делегирования полномочий. Почему оно важно и какие основные принципы делегирования существуют?

Ответ: \_\_\_\_\_

### ***Пример задачи:***

**Задание 1.**

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

Решите задачу: «Анализ внутренней среды организации»

**Ситуация:**

Вы являетесь владельцем небольшой, но популярной кофейни, расположенной в центре города. Заведение известно авторским кофе, домашней выпечкой и атмосферой для работы/отдыха. За последние 6 месяцев вы заметили снижение выручки на 15%, несмотря на сохранение потока постоянных клиентов. Вам необходимо провести анализ внутренней и внешней среды, чтобы выявить причины проблем и разработать план действий.

**1:** Оцените сильные и слабые стороны кофейни, используя данные ниже.

**1. Ресурсы:**

- Сильный бармен-бариста, уехавший 3 месяца назад на стажировку. Новый сотрудник недостаточно опытен.
- Устаревшая кофемашина, требующая частого ремонта (ведет к задержкам заказов).
- Высокое качество зерен от проверенного поставщика.

**2. Процессы:**

- Отсутствие системы лояльности (скидочных карт, программы накоплений).
- Нет аккаунтов в соцсетях, где раньше публиковались новости и проходили акции.

**3. Культура:**

- Дружелюбная атмосфера, но низкая мотивация у нового персонала.

**2:** Проанализируйте факторы макросреды, влияющие на бизнес.

• P (Политика): Муниципальные власти ввели новый налог на вывески в историческом центре (увеличил ваши расходы на 5%).

• E (Экономика): Общий рост инфляции привел к снижению располагаемых доходов у населения. Цены на кофе-бобы на мировом рынке выросли на 20%.

• S (Социум): Среди молодежи набирает популярность тренд на здоровое питание (рост спроса на альтернативное молоко и вегансскую выпечку).

• T (Технологии): Конкуренты активно используют мобильные приложения для заказа с доставкой и бесконтактной оплаты.

• L (Право): Ужесточились требования Роспотребнадзора к хранению скоропортящихся продуктов.

- Е (Экология): Городская администрация поощряет бизнес, использующий биоразлагаемую упаковку.

*Вопросы*

*задачи:*

1. Составьте таблицу SWOT-анализа, заполнив блоки «Сильные стороны» (S) и «Слабые стороны» (W) на основе приведенных данных.
2. Какой фактор макросреды является наиболее угрожающим, а какой — наиболее перспективным для кофейни? Обоснуйте свой ответ.

Ответ: \_\_\_\_\_