

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Задорожная Людмила Ивановна  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 28.10.2025 13:04:49  
Уникальный программный ключ:  
faa404d1aeb2a023b5f4a331ee5ddc540496512d

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«МАЙКОПСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Факультет экономики и управления**

**Кафедра менеджмента и региональной экономики**

**«Утверждаю»:**

**Декан факультета**

**С.К. Ешугова**

**2025 г.**



**Программа  
итогового междисциплинарного экзамена  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Майкоп, 2025 г.**

1. Состав и взаимосвязь основных функций процесса управления организацией. Характеристика основных функций процесса управления: планирование, организация, мотивация,

2. Коммуникации в системе менеджмента. Виды коммуникаций. Средства коммуникаций. Процесс коммуникаций (элементы и этапы). Межличностные и организационные коммуникации, преграды на их пути.

3. Социальная ответственность и этика бизнеса. Роль бизнеса в обществе. Сущность социальной ответственности. Ответственность юридическая в сравнении с ответственностью социальной. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Этика и современное управление. Меры, повышающие этичность поведения.

4. Организационные структуры управления. Характеристика основных видов организационных структур управления: функциональная организационная структура; дивизиональные структуры (продуктовая, организационная структура, ориентированная на потребителя; региональная организационная структура), адаптивные структуры (проектная организация; матричные структуры организации; организация конгломератного типа).

5. Внешняя среда в бизнесе. Организация и ее среда: значение внешней среды, определение внешней среды. Факторы внешней среды. Характеристика факторов среды прямого воздействия (поставщики; законы и 8 государственных органы; потребители; конкуренты). Характеристика среды косвенного воздействия (технология; состояние экономики).

6. Формы власти и влияния в управлении организацией. Сущность влияния и власти. Необходимость власти в управлении. Власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, эталонная власть, экспертная власть, законная власть, их преимущества и недостатки. Влияние путем убеждения и через участие в управлении. Сущность и необходимость баланса власти в организации.

7. Теории мотивации в управлении. Сущность мотивации. Модель мотивации поведения через потребности. Содержательный и процессуальный подходы к мотивации. Иерархия потребностей по Маслоу. Теория потребностей Мак Клеlland. Двухфакторная теория Герцберга. Теория ожиданий. Теория справедливости. Модель Портера-Лоулера.

8. Принятие решений в управлении организацией. Природа процесса принятия решений. Виды управленческих решений (запрограммированные и незапрограммированные решения). Подходы к принятию решений (интуитивные решения; решения, основанные на суждениях; рациональные решения). Этапы рационального решения проблем (диагноз проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решений; выявление альтернатив; окончательный выбор).

9. Контроль как функция управления. Сущность и определение контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный контроля. Этапы процесса контроля: установление стандартов;

сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами; действия. Характеристики эффективного контроля: стратегическая направленность, ориентация на результаты, соответствие делу, своевременность, гибкость, простота, экономичность контроля.

10. Управление неформальной организацией. Определение неформальных групп в организации. Причины возникновения неформальных организаций (принадлежность; помощь; защита общения; тесное общение и симпатия). Характеристика неформальных организаций (социальный контроль, сопротивление переменам, неформальные лидеры). Управление неформальной организацией (модель Хоманса). Способы эффективного взаимодействия с неформальными организациями.

11. Конфликты и управление ими в организации. Понятие конфликта. Виды конфликтов (функциональный, дисфункциональный конфликт). Типы конфликтов (внутриличностный; межличностный, конфликт между личностью и группой; межгрупповой конфликт). Причины конфликтов (распределение ресурсов; взаимосвязанность задач; различия в целях; различия в представлениях и ценностях; различия в манере поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации). Модель процесса конфликта (управленческая ситуация; источники конфликта; возможность разрастания конфликта; реакция на ситуацию, развитие конфликта (конфликт происходит; конфликт не происходит); управлении конфликтом; функциональные и дисфункциональные последствия. Стили поведения в процессе конфликтов.

12. Эффективное лидерство в организации. Ситуационный подход к эффективному лидерству в организации. Сущность и понятие лидерства в организации. Ситуационные подходы к эффективному лидерству. Ситуационная модель руководства Фидлера (отношения между руководителями и членами коллектива; структура задачи; должностные полномочия). Подход «путь-цель» Митчела и Хауса (стиль поддержки; инструментальный стиль; стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений; стиль, ориентированный на достижение). Теория жизненного цикла Херси Бланшара (стили лидерства: давать указания; продавать; участвовать; делегировать). Ситуативная модель руководства Врума и Йеттона (стили принятия решений).

13. Поведенческий подход к управлению организацией. Авторитарное и демократичное руководство. Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке. Характеристика авторитарного, либерального и демократического стиля руководства: их природа, сильные и слабые стороны. Сущность теории «Х», теории «У».

14. Эволюция управленческой мысли. Школа научного управления (Ф.Тейлор, Ф.Гилбрет, Л.Гилбрет, Г.Гант). Классическая школа в управлении (А.Файоль, Л.Урвик, Д.Муни, А.Рейли). Школа человеческих отношений, поведенческие науки (М.П.Фоллетт, Э.Мейо, А.Маслоу, К.Арджирис, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, Ф.Герцберг). Школа науки о поведении, школа научного управления: основные направления деятельности, их вклад в науку.

Подход к управлению, как к процессу, системный и ситуационный подходы к управлению. М а р к е т и н г

15. Управление маркетингом на предприятии. Анализ рыночных возможностей: маркетинговая среда, система маркетинговых исследований и маркетинговой информации; отбор целевых рынков: сегментация рынка; выбор целевых сегментов и позиционирование товаров; разработка комплекса маркетинга; претворение в жизнь маркетинговых мероприятий: стратегия, планирование, контроль.

16. Управление взаимодействием составляющих элементов комплекса маркетинга предприятия: Сущность, понятие комплекса маркетинга. Товарная политика: ассортимент, марочные товары, упаковка, сервисное обслуживание. Ценовая политика: методы установления цены на товары и услуги. Сбытовая политика: каналы распределения товаров. Коммуникативная политика: реклама, пропаганда, стимулирование сбыта, прямой маркетинг.

17. Маркетинговые исследования как источник информационного обеспечения управления предприятием. Понятие, сущность и необходимость маркетинговых исследований. Процедура исследований. Методы сбора данных: опрос, наблюдение, эксперимент. Анкета как инструмент сбора данных.

18. Процедура сегментации и рынка, как основа разработки стратегии маркетинга предприятия. Понятие, сущность и необходимость сегментации рынка. Этапы процедуры сегментации рынка. Принципы и признаки сегментации рынка. Составление профиля сегментов. Критерии оценки сегментов. Стратегии работы с рынком: дифференцированный маркетинг, недифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг. Понятие и процедура позиционирования товаров на целевых сегментах рынка. Ф и н а н с о в ы й м е н е д ж м е н т

19. Сущность и базовые понятия финансового менеджмента. Понятие, предмет, цели и задачи финансового менеджмента Базовые концепции финансового менеджмента.

20. Финансовые методы управления текущей деятельностью. Управление текущими затратами предприятиями. Сила воздействия производственного рычага. Порог рентабельности. Запас финансовой прочности. Управление оборотными средствами предприятия. Агрессивная, умеренная, консервативная и идеальная модель управления текущими активами и пассивами.

21. Дивидендная политика предприятия. Содержание дивидендной политики и факторы, ее определяющие. Подходы к разработке дивидендной политики. Этапы разработки дивидендной политики предприятия. Методики и порядок дивидендных выплат

22. Внутрифирменное финансовое планирование. Роль и методы внутрифирменного финансового планирования. Финансовый план предприятия. Финансовое планирование в составе бизнес-плана

23. Управление дебиторской задолженностью. Дебиторская задолженность и основные подходы к управлению ею. Способы управления дебиторской задолженностью

24. Управление запасам и предприятия. Целью управления товарно-материальными запасами. Методы определения потребности в запасах. Модель экономически обоснованного 10 размера заказа» (EOQ-model).

25. Финансовый левиредж как эффективный инструмент управления финансовой деятельностью предприятия. Эффект финансового левиреджа. Его основные составляющие.

26. Финансовый анализ на предприятии. Задачи финансового анализа. Величина собственных оборотных средств, коэффициенты ликвидности. Коэффициент финансовой независимости Коэффициент маневренности Коэффициент обеспеченности собственными средствами Коэффициент оборачиваемости активов. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов Коэффициенты рентабельности. Управление человеческими ресурсами

27. Управление персоналом: понятие, деятельность по управлению персоналом. Тенденции в управлении персоналом. Основа современной концепции и принципы управления персоналом. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом. Теории управления о роли человека в организации.

28. Профессиональный набор и отбор персонала. Факторы, влияющие на набор персонала. Виды источников привлечения кадров и их сравнительный анализ. Критерии и процесс отбора.

29. Правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное обеспечение управления персоналом. Правовое обеспечение управления персоналом. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

30. Служба управления персоналом предприятия. Специалисты в области управления персоналом. Менеджер по персоналу. Руководитель, отвечающий за персонал. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу.

31. Трудовые и человеческие ресурсы, персонал и их характеристика. Понятие трудовых ресурсов и их классификация. Персонал и человеческие ресурсы предприятия. Характеристика персонала организации. Трудовой потенциал работника.

32. Стратегическое управление персоналом организации. Кадровая политика. Кадровая политика и кадровая стратегия. Типы кадровой политики. Этапы построения кадровой политики. Условия разработки кадровой политики. Стратегический менеджмент.

33. Концепции и сущность стратегического управления. Эволюция стратегического менеджмента. Базовые понятия стратегического менеджмента. Системный подход к стратегическому управлению.

34. Методологические основы стратегического анализа. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации. Методы анализа среды организации: SWOT-анализ, PEST-анализ. Портфельный анализ.

35. Процесс целеполагания как этап стратегического менеджмента. Видение, философия и миссия организации. Проектирование целей организации. Изменение организационной культуры.

36. Типы стратегий бизнеса. Базовые (эталонные) стратегии. Конкурентные стратегии. Функциональные стратегии. Продуктовые стратегии. Корпоративные стратегии.

37. Разработка стратегии. Процесс разработки стратегии. Этапы разработки стратегии. Основные области выработки стратегии. Стратегические зоны хозяйствования. Выбор стратегических альтернатив.

38. Процесс стратегического планирования. Основные компоненты формального планирования. Система планов предприятия. Этапы стратегического планирования. Адаптивность стратегического плана.

39. Реализация стратегии. Организация реализации стратегии. Изменение организационной структуры. Разработка стратегических бюджетов.

40. Закономерности организационного развития. Понятие, причины и классификация организационных изменений. Особенности изменения и развития организации. Анализ готовности организации к изменениям. Изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.

41. Теоретические основы управления изменениями. Подходы и методы управления организационными изменениями. Эволюция развития теории организационных изменений. Классические модели управления организационными изменениями.

42. Технология управления изменениями. Процесс управления изменениями. Методы проведения организационных изменений. Сопротивление персонала организационным изменениям. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям.

43. Стратегические основы управления изменениями. Стратегии осуществления изменений. Управление непрерывностью бизнеса. Эффективность управления организационными изменениями.

44. Реструктуризация бизнес-процессов организации. Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Реструктуризация: понятие, экономические формы и причины. Основные направления реструктуризации, задачи, этапы ее проведения. Инвестиционный анализ.

45. Теоретические и методические основы инвестиционного анализа. Понятие, виды и структура инвестиций. Финансирование инвестиций. Методы количественного анализа инвестиций. Цели и информационная база инвестиционного анализа.

46. Инвестиционный проект. Понятие и виды инвестиционного проекта. Цель и задачи инвестиционного проектирования. Этапы разработки инвестиционного проекта. Основные разделы инвестиционного проекта.

47. Анализ реальных инвестиций. Показатели экономической эффективности реальных инвестиций. Анализ денежных потоков инвестиционного проекта. Сравнительный анализ эффективности инвестиционного проекта.

48. Анализ инвестиционных проектов в условиях инфляции и риска. Учет инфляции в анализе эффективности инвестиционного проекта. Понятие и классификация инвестиционных рисков. Методы анализа, оценки и снижения инвестиционных рисков. Управление проектами

49. Концепция и методология управления проектами. Основные понятия управления проектами. Методы управления проектами. Классификация типов проектов. Цель и стратегия проекта. Проектный цикл.

50. Разработка проекта. Формирование инвестиционного замысла проекта. Анализ осуществимости проекта. Прединвестиционная фаза проекта. Проектный анализ. ТЭО.

51. Организационные структуры управления проектами. Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами.

52. Организация офис-проекта. Понятие проектного офиса. Основные принципы проектирования офиса. Основные принципы организации виртуального офиса.

53. Разработка проектной документации. Состав мероприятий по разработке проектной документации. Типы проектных фирм и задачи проектных фирм. Управление разработкой проектной документации. Функции менеджера проекта.

54. Проектное финансирование. Источники и организационные формы финансирования проектов. Организация проектного финансирования.

55. Разработка программ и проектов нововведений. Методы уменьшения рисков. Основные критерии оценки инновационных проектов. Показатели оценки инноваций.

56. Модели и методы принятия решений. Особенности теории принятия решений как науки: научный подход, системный подход, моделирование объектов исследования. Методы: прогнозирования, математического программирования, экономической кибернетики, экспертные методы, методы диагноза проблем.

57. Принятие решений в условиях неопределенности. Понятия риска и неопределенности в задачах управления. Матрица полезности (эффективности) вариантов решений. Стратегии принятия решений (выбора): критерий Вальда, критерий Сэвиджа, критерий азартного игрока, критерий Гурвица. Учет вероятности обстановок при принятии решений в условиях неопределенности.

58. Технология принятия управленческих решений. Классификация управленческих решений. Формулировка задач принятия решений. Ролевая структура процесса принятия решений. Общая технологическая схема управленческих решений.

59. Качество и эффективность управленческих решений. Понятие эффективности и качества. Технологическая, социальная, экономическая эффективность решений, методы оценки эффективности.

60. Целевая ориентация управленческих решений. Взаимосвязь целей и решений. Альтернативы достижения целей и выбор решения. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.

61. Содержание программы управления запасами. Определение страхового и текущего запаса. Цель и содержание программы управления запасами. Ресурсное обеспечение: основные и вспомогательные ресурсы, стадии ресурсного обеспечения.

62. Содержание технической подготовки производства. Назначение технической подготовки производства. Виды технической подготовки, методы и способы реализации.

63. Производственная структура предприятия. Понятие и построение производственной структуры предприятия. Основные подразделения и способы их построения: основное, вспомогательное и обслуживающее производство.

64. Производственное предприятие как система. Сущность понятия «система». Основные элементы производственного предприятия как системы. Виды производственных систем. Информационная подсистема. Создание и организация предприятия.

65. Предприятие как субъект и объект управления. Классификация предприятий. Принципы отнесения предприятия к категории малого. Предприятие, как объект управления.

66. Основные этапы осуществления государственной регистрации и предприятия. Процедура регистрации малого предприятия. Особенности регистрации и управления малыми предприятиями различных организационно-правовых форм собственности. Лицензирование.

67. Методика ликвидации предприятия. Этапы ликвидации предприятия. Порядок ликвидации, прекращение правоспособности, порядок удовлетворения требований кредиторов, погашение дебиторской и кредиторской задолженностей.

68. Управление предприятиями различных организационно - правовых форм. Классификация организационно-правовых форм малых предприятий в соответствии с существующим законодательством. Законодательные ограничения по размеру уставного фонда, среднесписочной численности, дохода реализации, другие ограничения, связанные с конкретной организационно правовой формой.

69. Бизнес и предпринимательство: сущность и основные понятия. Понятие бизнеса и предпринимательства. Субъекты бизнеса. Законный и незаконный бизнес. Основные компоненты современного бизнеса:

производство, коммерция, коммерческое посредничество. Свойства системы бизнеса: суверенитет и консенсус.

70. Предпринимательство как ключевой фактор рыночной экономики. Роль предпринимательства в рыночной экономике. Предприниматель: определение, правовые основы. Теория Й. Шумпетера.

71. Этапы жизнедеятельности предприятия. Предприятие, как экономический субъект хозяйствования. Основные этапы: регистрация, реорганизация, ликвидация. Правоспособность экономического субъекта. Методология и процедуры при изменении статуса предприятия.

72. Конкуренция: сущность, формы и методы. Определение конкуренции. Значение конкуренции. Классификация конкурентов по содержательной и ролевой функциям. Типы конкурентного поведения: креативный, приспособленческий, обеспечивающий (гарантирующий). Методы соперничества: ценовой и неценовые.

73. Причины возникновения кризисов и их роль в социально - экономическом развитии. Причины возникновения кризисов их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов. Понятие кризиса. Причины кризиса: объективные, субъективные, природные; внешние и внутренние. Последствия кризиса: обновление или разрушение организации, оздоровление организации, возникновение нового кризиса. Факторы, оказывающие воздействие на последствия кризиса. Классификация кризисов: по масштабам проявления, по проблематике, по структуре отношений в социально-экономической системе.

74. Основные черты антикризисного управления. Понятие антикризисного управления. Возможность и необходимость антикризисного управления. Проблематика антикризисного управления: проблемы распознавания предкризисных ситуаций; связанные с ключевыми сферами жизнедеятельности организации, с технологиями управления, проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций. Предмет и суть антикризисного управления. Функции антикризисного управления: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций, минимизация потерь и упущенных возможностей и своевременное принятие решений. Эффективность антикризисного управления, основные ее факторы.

75. Антикризисное управление персоналом организации. Понятие антикризисного управления персоналом. Концепция антикризисного управления персоналом. Стратегические направления системы антикризисного управления персоналом: применение кадрового маркетинга, разработка и совершенствование профессиограмм и формирование надлежащей организационной культуры. Принципы антикризисного управления персоналом: общие (системности, равных возможностей, уважения человека и его достоинства, командного единства, горизонтального сотрудничества, правовой и социальной защищенности), специфические и частные (учет долгосрочной перспективы организации, интеграция и сплоченность коллектива, участие сотрудников в принятии решений, опора

на профессиональное ядро кадрового потенциала, соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных, сотрудничество с профсоюзами и общественностью). У п р а в л е н и е качеством.

76. Качество как объект управления. Понятие управления качеством продукции. Понятие качества. Современная концепция всеохватывающего тотального менеджмента (TQM) (Пирамида качества). Принципы современных систем управления качеством (ориентация на потребителя; роль руководства; вовлечение работников; процессный подход; системный подход; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками).

77. Показатели качества продукции и методы их определения. Понятие показателя качества продукции. Признаки классификации показателей качества продукции: по характеризующим свойствам; по способу выражения; по применению для оценки; по количеству характеризующих свойств. Объективные методы определения показателей качества продукции (измерительный; регистрационный; расчетный). Субъективные методы (органолептический, социологический, экспертный).

78. Оценка качества продукции. Понятие квалиметрии. Методы оценки уровня качества продукции: дифференциальный метод; комплексный метод; смешанный метод; экспертный метод.

79. Статистические методы контроля и управления качеством продукции. Понятие контроля. Классификация видов контроля качества продукции. Статистические методы анализа и управления качеством: Диаграмма Парето; причинно-следственная диаграмма; контрольные карты.

80. Стандартизация и сертификация в системе управления качеством. Понятие стандартизации и сертификации. Международные стандарты на системы качества (ИСО серии 9000). Цели стандартизации и сертификации в области управления качеством.

81. Общая схема управления. Базовые принципы управления. Общая схема управления: объект и субъект (система) управления, входные, выходные и управляющие воздействия, критерии управления. Базовые принципы управления: прямое управление, управление по возмущению, по отклонению. Понятие обратной связи.

82. Типология и классификация объектов управления, особенности реализации процесса управления в организационных системах. Особенности и свойства организационных систем, рассматриваемых как объекты управления (активность, субъективность, рефлексивность, многокомпонентность, эмерджентность, нелинейность и пр.).

83. Методическое обеспечение исследования структурных характеристик систем управления. Применение инструментария когнитивного анализа в процессах исследования систем управления.

84. Параметрические методы исследования систем управления. Корреляционно-регрессионный, факторный анализ.

85. Экспертные процедуры в исследовании систем управления. Методы формирования, организации взаимодействия и обработки результатов работы

экспертных комиссий. Методы Дельфи и мозгового штурма. Организационное поведение.

86. Корпоративная культура организации. Сущность корпоративной культуры организации. Основная функция организационной культуры. Организационные ценности в составе корпоративной культуры. Общие и внутриорганизационные ценности. Культура делового общения, служебная этика.

87. Основные свойства делового поведения сотрудников. Круговая схема управления делового поведения сотрудников. Достоинства и трудности организации управления деловым поведением работников. Имиджевые регуляторы делового поведения персонала, личностное деловое поведение персонала.

88. Система функций инновационного менеджмента. Характеристика основных функций инновационного менеджмента: формирование целей инновационной деятельности, планирование инноваций, организация работ, контроль за использованием инноваций. Характеристика обеспечивающих функций инновационного менеджмента: социально-психологических (делегирование, мотивация) и процессуальных (решения, коммуникации).

89. Государственное и внутрифирменное стимулирование нововведений. Цели и основные принципы государственной политики в научной и инновационной сфере. Формы государственной поддержки научной и инновационной деятельности. Методы внутреннего стимулирования инновационной деятельности в организации.

90. Правовое регулирование инновационной деятельности в соответствии с патентным законом Российской Федерации. Понятие об интеллектуальной собственности. Международное сотрудничество в области интеллектуальной собственности. Патенты. Критерии патентоспособности. Порядок оформления патента.