

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова

**Высшая школа культурной политики
и управления в гуманитарной сфере (факультет)**

**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ
В МАГИСТРАТУРУ ПО НАПРАВЛЕНИЮ
«38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ»**

Москва – 2026

Программа вступительного испытания по менеджменту в магистратуру Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере (факультета) составлена на основе требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к результатам освоения программы бакалавриата по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Министерства науки и высшего образования РФ № 970 от 12.08.2020, с изм. и доп. от 26.11.2020).

Общая характеристика требований к абитуриенту

Вступительный экзамен в магистратуру – это квалификационное испытание, нацеленное на выявление у поступающего в магистратуру уровня знаний и навыков в области менеджмента. Программа включает основные разделы менеджмента, соответствующие уровню знаний бакалавриата, необходимые для последующего освоения дисциплин магистерской программы. В процессе экзамена, поступающие должны показать подготовленность к продолжению образования в магистратуре и продемонстрировать предрасположенность и готовность к менеджерской и продюсерской деятельности в сфере культуры / спорта.

Поступающий в магистратуру Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере (факультета) должен продемонстрировать:

- понимание основных функций менеджмента, законов функционирования организаций, основных аспектов информационных технологий управления;
- знание методов принятия управленческих решений, процессов в системах управления, основных методов, концепций управления;
- владение профессиональной терминологией.
- понимание проблем современной культуры/спорта и умение применять основные понятия менеджмента к сфере культуры /спорта.

Экзаменационные вопросы для поступающих в магистратуру Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере (факультета) охватывают все темы, приведенные в программе.

Вступительное испытание проводится в письменной форме.

Содержание программы

Тема 1. Понятие менеджмента и исторические тенденции его развития

1. Управление в системе общественного производства.

Понятия «управление» и «менеджмент» – общие черты и различия. Соотношение организационных функций целеполагания, интеграции, адаптации и снятия напряжения в системе (Т. Парсонс). Менеджмент как атрибут организации. Менеджмент как управление производством и менеджмент как управление людьми. Менеджмент и предпринимательство, отношения собственности и управление производством. Управление и менеджмент в государственных и общественных организациях. Современная практика менеджмента.

2. Управление в доиндустриальном обществе.

Община как доминирующая форма организации. Традиции как основа экономических процессов. Специфика воздействия государства на процесс функционирования производственных организаций в рамках античного, феодального и азиатского строя. Управление экономическими организациями при феодализме. Особенности управления в эпоху первоначального накопления капитала и раннего капитализма. Влияние протестантской этики на процессы создания и функционирования ранних рыночных организаций. Значение разделения труда. Менеджмент и патернализм.

3. Управление в индустриальном обществе и развитие теории менеджмента.

Становление рыночного общества в VIII-XIX веках, и трансформация традиционных структур организации производства. Исторические формы организации производства: ремесленная мастерская, малое предприятие, крупная корпорация, глобальная корпорация. Рациональные основы построения системы управления. Приоритетное развитие крупных компаний в конце XIX – начале XX веков. Организации классического индустриального типа. Принцип «экономии на масштабе» в рамках крупных организаций. Менеджмент как специфическое явление западной культуры.

Тема 2. Основные теории и школы менеджмента

1. Классическая школа научного менеджмента.

Принципы научного менеджмента Ф.Тейлора. Научный и традиционный менеджмент. Критика Тейлором бригадных форм организации труда. Концентрация «мыслительного» компонента деятельности у администрации предприятия. Стандартизация и централизация как основы эффективного управления. Технические и организационные нововведения Тейлора для повышения производительности труда.

Г. Форд и фордизм. Экономические, управленческие и социальные инновации Г. Форда. Стандартизация и унификация в различных отраслях экономики и сферах жизнедеятельности людей в середине XX века.

2. Административная школа управления.

Концепция менеджмента А. Файоля. Классификация видов деятельности в компании. Выделение управления как особого вида деятельности. Классическая типология функций управления. Идея разработки принципов менеджмента как универсальной основы оптимизации администрирования.

3. Теория бюрократии.

Учение М. Вебера об идеальной бюрократической организации управления. Рационализация общественной жизни и принципы управления. Иерархия и безличность как основные признаки веберовской идеальной организации. Специфика понимания межличностных отношений в рамках теории бюрократической организации. Европейская культура и феномен бюрократии.

3. Базовые положения школы человеческих отношений.

М.П. Фоллет и Э. Мэйо как представители школы человеческих отношений. Значение Хоторнских экспериментов для развития теории менеджмента. Соотношение рационалистического и гуманистического подходов к управлению людьми. Необходимость исследования неформальных структур организации для успешного достижения ее целей. Критика жесткой иерархии и формализации производственных процессов. Перенос центра тяжести в управлении с технических задач на человека. М.П.Фоллет и зарождение партисипативного менеджмента и производственной демократии. Учет социального и психологического факторов, взаимоотношений в коллективе. Новый взгляд на взаимоотношение работы и личной жизни человека.

5. Теории социальных систем.

Применение структурного функционализма к исследованию менеджмента. Социотехническая модель организации Тавистокского института. Проблема соответствия технологии, структуры и межличностных взаимодействий в организационном подразделении. «Рациональная» и «естественная» модели организации Э. Голднера.

6. Ситуационные теории менеджмента.

Критика универсального подхода к управлению. Выявление факторов, составляющих управленческую ситуацию. Ситуационное понимание функций управления и связующих процессов в организации. Проблема соответствия стиля руководства и управленческой ситуации.

7. Культурологический подход в менеджменте.

Возникновение представлений об организации как особой культуре. Корпоративная культура как система ценностей и объект управления. Уровни корпоративной культуры Э. Шейна. Менеджмент как создание и трансформация культурных ценностей. Переоценка основных проблем функционирования организаций в рамках культурологического подхода.

Тема 3. Национальные модели менеджмента

1. Типология культурных ценностей.

Культурные ценности по Г. Хофштеде: дистанция власти, коллективизм-индивидуализм, мужественность-женственность, стремление избежать неопределенность, долгосрочность ориентаций, раскрепощение-сдержанность. Культурные ценности как основа формирования организационных культур и их учет в менеджменте.

2. Американский менеджмент.

Американский менеджмент как исходная модель управления организацией. Индивидуализм, рационализм, прагматизм, демократизм как характеристики американской культуры, повлиявшие на развитие менеджмента. Специфика менеджмента в современных американских корпорациях. Американский менеджмент и глобализация.

3. Японский менеджмент.

Японский менеджмент как вызов западному стилю управления. Ориентация на группу, общинное строение организаций, значение неформальных отношений между людьми как определяющие черты японского менеджмента. Специфика построения карьеры и принятия решений в японских компаниях.

4. Развитие менеджмента в развивающихся странах.

Процесс вестернизации и развитие менеджмента в развивающихся странах. Культурные особенности и культурные барьеры в процессе эволюции менеджмента. Возможности приспособления основных положений менеджмента к конкретным условиям той или иной страны. Институциональные факторы адаптации западных моделей менеджмента. Развитие мирового рынка и кросскультурный менеджмент.

5. Современный российский менеджмент.

Особенности российского менеджмента в конце XX – начале XXI веков. Советское наследие и влияние Запада в становлении российского менеджмента. Предприниматели и менеджеры на российских предприятиях. Процесс формирования социальной группы профессиональных менеджеров. Успехи и проблемы российского менеджмента. Перспективы совершенствования управления российскими компаниями.

Тема 4. Структурные и содержательные элементы современного менеджмента

1. Функции менеджмента и роли менеджера.

Классическая типология функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Современные подходы к классификации функций менеджмента. Критика Г.Минцбергом классической типологии функций менеджмента. Усиление коммуникационного компонента в современном менеджменте.

2. Принципы построения эффективной системы менеджмента.

Сочетание науки и искусства. Последовательность управленческих воздействий. Сочетание универсализации и специализации. Сочетание управления информацией, действиями и людьми. Сочетание централизации и саморегулирования. Сочетание прав, обязанностей и ответственности. Сочетание социального партнерства и состязательности. Сочетание активных и пассивных методов управления.

3. Организационные изменения.

Организационные изменения как процесс постоянной адаптации организации к среде. Особенности изменяющихся организаций. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, продукт, люди, культура. Динамика процесса организационных изменений. Методы осуществления организационных изменений: односторонние действия, разделение и делегирование полномочий. Сопротивление организационным изменениям и методы его нейтрализации.

4. Менеджмент в постиндустриальной экономике

Особенности структурных перестроек в компаниях в постиндустриальную эпоху. Становление малоуровневых структур и организационных сетей. Участие персонала в прибылях организации. Демократизация управления. Использование информационных технологий и систем телекоммуникаций в менеджменте. Глобализация бизнеса. Понятие гуру менеджмента. Основные идеи современных гуру менеджмента.

Тема 5. Планирование в системе менеджмента

1. Сущность и виды планов организации.

Иерархия целей организации. Видение и миссия фирмы, стратегические и тактические цели и планы, оперативные планы, программы и проекты. Содержание планов и требования, предъявляемые к ним. Понятие прогноза в теории управления и экономике. Соотношение планирования и прогнозирования при разработке планов для вероятностной оценки тенденций развития организации. Стратегическое и текущее планирование.

2. Стратегическое планирование.

Понятие стратегии. Анализ внешней и внутренней среды организации. Определение миссии и стратегических целей организации. Выбор стратегических альтернатив: роста, стабильности, сокращения. Производственная и кадровая политика фирмы при выборе различных альтернатив. Определение портфельных стратегий и стратегий на уровне подразделений организации. Сравнение централизованного и децентрализованного подходов к планированию. Роль совета директоров и топ-менеджмента в разработке стратегии фирмы. Проблема корректировки стратегических планов развития организации.

3. Принятие управленческих решений.

Сущность, основные характеристики и виды управленческих решений. Процесс принятия рационального решения: осознание возможностей и проблем, диагностика ситуации, определение ограничений и критериев решения, выработка и оценка альтернатив, постановка задач и организация их реализации, реализация и оценка результатов. Единоличный и коллегиальный стили принятия решений. Условия, преимущества и недостатки привлечения персонала к принятию решений. Использование формальных и эвристических методов в подготовке и принятии управленческого решения.

Тема 6. Организация как функция менеджмента

1. Понятие и виды организационных структур.

Организация как социальная система и проблема определения ее функций. Принцип доминирования функций над структурой организации как основа структурных преобразований. Элементы (подструктуры) организационной системы и их функции. Выделение экономической и социальной подструктур современного менеджмента. Разумное согласование формальной и неформальной структур организации. Структурные уровни организации и проблема обеспечения выполнения принятых решений в рамках организационной структуры. Типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная и смешанная.

2. Процесс структурирования организации.

Процессы дифференциации и интеграции. Вертикальная и горизонтальная дифференциация. Департаментализация как процесс создания подразделений и должностей. Делегирование полномочий в менеджменте. Полномочия, виды и пределы полномочий. Ответственность руководителя и исполнителя. Принципы создания организационных структур: иерархичности, соответствия полномочий и ответственности, оптимальной специализации, интеграции, управляемости, единоначалия, централизации,

адаптивности. Характеристики жестких и гибких структур и факторы, обуславливающие их создание. Выбор между механическими и органическими структурами.

Тема 7. Мотивация как функция менеджмента

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Потребностно-мотивационная сфера личности: потребность, мотив, цель, решение, действие, результат (вознаграждение). Понятия мотивации, мотивирования и стимулирования. Участие работников в управлении и их мотивация. Мотивация как приобщение к организационным целям. Мотивирующие программы: дизайна рабочих заданий, новых методов вознаграждения за труд. Стимулирование: цели и виды. Положительные и отрицательные стимулы. Стимулирование персонала на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ).

2. Содержательные теории мотивации.

Возникновение теорий мотивации в рамках школы человеческих отношений. Мотивация и потребности. Иерархия потребностей А. Маслоу, концепция К. Альдерфера, двухфакторная модель Ф. Гецберга, теория Д. Макклеланда. Достижения и органичения содержательных теорий мотивации.

3. Процессуальные теории мотивации.

Ситуационный подход к мотивации. Объединение мотивации и стимулирования. Теория справедливости С. Адамса, концепция ожиданий В. Врума, синтетическая модель Портера-Лоулера. Достоинства и недостатки процессуальных теорий. .

Тема 8. Контроль в системе менеджмента

1. Сущность управленческого контроля.

Контроль как способ преодоления неопределенности, предупреждения кризисных ситуаций и поддержания функциональности организации. Предварительный, текущий и заключительный контроль. Процесс контроля: установление параметров и стандартов контроля и масштаба допустимых отклонений, измерение параметров деятельности и их сопоставление со стандартами, управленческие действия. Бюрократические и децентрализованные методы контроля. Характеристики эффективного контроля: ориентация на стратегию и конкретные результаты, объективность, своевременность, гибкость, простота и экономичность. Взаимодействие менеджера и подчиненных в процессе контроля.

2. Системы управленческого контроля.

Стержневая система контроля: стратегические планы, финансовые прогнозы и бюджеты, управление по целям, операционный менеджмент. Финансовый контроль на уровне организации: финансовый анализ и финансовый аудит. Бюджетный контроль на уровне подразделений организации: центры финансового учета (центры, прибыли, центры затрат, венчурные центры), операционные и финансовые бюджеты. Информационные системы и технологии как инструменты контроля: операционные, системы отчетности, системы поддержки решений, системы мониторинга организационной деятельности.

Тема 9. Руководство, лидерство и власть в организации

1. Руководство и лидерство.

Особенности руководства и лидерства. Лидерство как ведущее положение личности и как процесс самоорганизации и самоуправления группы. Эволюция подходов к исследованию лидерства. Теория черт Р. Стогдилла. Поведенческие теории: теория стилей руководства К.Левина, управленческая сетка Блейка-Моутон. Ситуационные теории: вероятностная теория руководства Ф. Фидлера, теория «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса.

2. Власть и властные полномочия в менеджменте

Влияние и власть. Источники власти: организационные и личностные. Классификация форм власти. Формы власти по Р. Френчу и Б. Рэйвену. Виды должностной (позиционной) власти: традиционно-легитимная, принуждения и вознаграждения. Виды личной власти: экспертная, эталонная, косвенная («позитивная» и «негативная»). Методы реализации власти.

Тема 10. Управление персоналом в современной организации

1. Привлечение персонала.

Привлечение персонала как процесс комплектования штатов организации. Планирование персонала: оценка наличного персонала, прогнозирование будущих потребностей и разработка программы их удовлетворения. Рекрутирование персонала: источники и механизмы внутреннего и внешнего рекрутирования. Отбор персонала: изучение рабочих мест и составление профессиограмм. Методы отбора: анализ письменных источников, тестирование, интервью.

2. Оценка трудовой деятельности и определение вознаграждения работников.

Аттестация персонала: регулярные сессии и текущий контроль, принципы контроля, принятие решений о ротации, продвижении и увольнении сотрудников. Совершенствование организации труда: обогащение, повышение качества и улучшение

условий труда. Оценка персонала и вознаграждение. Денежное вознаграждение: принципы начисления зарплаты, дополнительного вознаграждения и формирования системы льгот. Социальное обеспечение персонала. Социальный пакет. Реализация свободного выбора льгот и компенсаций.

2. Развитие персонала.

Адаптация персонала: профессиональная, социально-психологическая и общеорганизационная. Подготовка и переподготовка персонала как процесс обеспечения наибольшего соответствия персонала рабочим местам и стратегическим целям фирмы. Виды образовательных программ в бизнесе. Планирование карьеры персонала. Виды карьеры. Использование ротации работников в рамках их продвижения в организации.

Тема 11. Психологические аспекты менеджмента

1. Коммуникации в организации.

Роль информации и коммуникаций в управлении. Направления коммуникаций, внутренняя и внешняя информация. Вербальные и невербальные коммуникации. Коммуникационный процесс и его этапы: формулирование сообщения, кодирование и выбор канала передачи информации, передача, декодирование. Фильтры и шумы в процессе коммуникации. Обратная связь. Основные проблемы межличностной коммуникации.

Организационные коммуникации. Неформальные каналы: коммуникации менеджер-персонал, межперсональные коммуникации. Индивидуальные и организационные коммуникативные барьеры и способы их преодоления. Обратная связь и ее оптимизация в системе менеджмента.

2. Конфликты и управление ими.

Понятие конфликта. Типы конфликтов: внутриличностные, межличностные, личностно-групповые, межгрупповые. Причины конфликтов: ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач, различие в ценностях и целях, неудовлетворительные коммуникации. Фазы протекания конфликта: возникновение противоречий, открытая фаза, фаза разрешения. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.

Конфликт в организации как форма выявления организационных проблем. Методы управления конфликтной ситуацией: прояснение ситуации, координация и интеграция, общеорганизационное целеполагание, вознаграждение. Индивидуальные стили разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, «третье решение». Взаимодействие менеджеров и их подчиненных по поводу разрешения возникающих проблем и совершенствованию организации.

Список рекомендованной литературы

Основная литература

1. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (с изменениями на 25 декабря 2023 года) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"
2. "Основы законодательства Российской Федерации о культуре" (утв. ВС РФ 09.10.1992 N 3612-1) (ред. от 10.07.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 22.12.2023)
3. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2024. — 672 с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2015.
5. Дафт Р. Л. Теория организации / Р.Л. Дафт – М. : ЮНИТИ - ДАНА, 2022. – 736 с.
6. Кравченко А.И. История менеджмента / Кравченко Альберт Иванович. – М. Академический проект, 2009 – 560 с.
7. Михалева Е.П. Менеджмент / Е.П. Михалева – М.: Издательство Юрайт, 2022. — 192 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. М.: Диалектика- Вильямс, 2020. - 665 с.
9. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков и др.; под редакцией С. А. Баркова. – М.: Издательство Юрайт, 2024. — 453 с.
10. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков и др. ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. – М.: Издательство Юрайт, 2024. — 427 с.

Дополнительная литература

1. Закон РФ от 15.04.1993 N 4804-I (ред. от 4 августа 2023 г.) "О вывозе и ввозе культурных ценностей"
2. Федеральный закон от 22.08.1996 N 126-ФЗ (ред. от 19.10.2023) "О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации"
3. Федеральный закон от 26.05.1996 N 54-ФЗ (ред. от 12.12.2023) "О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024)

4. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 01.02.2024, с изм. от 12.12.2023) "Об информации, информационных технологиях и о защите информации"
5. Государственная программа Российской Федерации "Развитие физической культуры и спорта" (утв. Постановлением Правительства РФ от 30 сентября 2021 г. N 1661)
6. Государственная программа «Развитие культуры» (утв. Постановлением Правительства от 15 апреля 2014 года №317, в ред. от 26.12.2023)
7. Адизис И.К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И.К. Адизис. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 198 с.
8. Безручко П.С. Практики регулярного менеджмента: управление изменением, управление командой / П.С. Безручко. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 358 с.
9. Бикхоф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы / Н. Бикхоф, Ф. Котлер, Р. Бергер. – И.: Альпина Паблишер, 2022. – 144 с.
10. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 251 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг 5.0: технологии следующего поколения / Ф. Котлер, А. Сетиаван, Х. Картаджайа. – М.: Бомбора, 2024. –272с.
12. Юрген А. Agile-менеджмент: лидерство и управление командами / А. Юрген. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 534 с.