

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**ИРКУТСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

В.В. Смирнов



«19» января 2026 г.

## **ПРОГРАММА**

**Вступительного испытания  
для поступающих на программу магистратуры**

**«Стратегическое лидерство и управление в цифровой среде / MBA:  
Strategic Leadership and Management in Digital Environment»**

Essentials of Management

Иркутск – 2026 г.

## **Тема 1.**

### **Базовые положения менеджмента.**

Исторические основы менеджмента. Возникновение научного управления. Школа научного менеджмента Ф.У. Тейлора. История формирования и основные принципы. Административная («классическая») школа в менеджменте. Принципы управления А. Файоля. Школа человеческих отношений. Системный подход. Схема «7S».

## **Тема 2.**

### **Функции менеджмента.**

Планирование. Понятие миссии организации. Понятие цели. Многоцелевое планирование. Стратегическое планирование. Функциональные стратегии организации. Принципы стратегического, оперативного и тактического планирования.

Организация. Проблема построения организационных структур. Факторы, определяющие особенности организационной структуры. Специализация труда. Централизация и децентрализация полномочий. Норма управляемости. Формализация. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки. 7 Модели проектирования работы. Стратегия и структура организации: идеи А. Чендлера.

Мотивация. Понятия «потребности» и «мотивация». Содержательные теории мотивации. Пирамида А. Маслоу. Теория К. Алдерфера. Теория Д. Мак Клелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. Адамс. Контроль. Контроль как функция менеджмента. Типы контроля. Процесс контроля. Принципы эффективного контроля по Ньюмену.

## **Тема 3.**

### **Разработка управленческих решений.**

Понятие решения. Механизмы принятия решений. Определение управленческого решения (УР) и основные требования к нему. Классификация УР. Основные этапы разработки и принятия УР.

Методы диагностики проблем (экспертные методы, контрольные листы, причинно-следственные диаграммы). Основы классификационного метода. Качественные методы разработки УР. Дискуссионные методы (метод комиссий, метод суда, метод мозгового штурма), их преимущества и недостатки. Анкетные методы (метод ранжирования, метод парных сравнений, метод экспертной классификации, метод Дельфи), их преимущества и недостатки.

Типичные ошибки, связанные с применением экспертных методов разработки УР. Особенности и основные эффекты, возникающие при разработке и принятии решений в группе. Количественные методы разработки и принятия управленческих решений. Возможности применения

моделирования при разработке и принятии решений.

Классификация управленческих задач, решаемых с помощью экономико-математического моделирования. Проблемы оптимального распределения ресурсов. Методы сетевого планирования и управления. Выбор решения в условиях многокритериальности.

Принятие УР в условиях риска и неопределенности. Источники рисков в бизнесе. Методы предотвращения и уменьшения рисков. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности (дерево решений, матрица решений, методы теории игр). Использование методов имитационного моделирования при разработке УР в условиях риска и неопределенности. Организация работ по реализации решения. Значение функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления. Влияние личности на процесс разработки и принятия УР.

#### **Тема 4.**

#### **Стратегическое управление.**

Стратегический и операционный аспекты управления организацией.

Понятия: стратегия, стратегический менеджмент, стратегическое планирование. Сущность и особенности стратегических решений, их роль в функционировании и развитии компании.

Эволюция систем управления и корпоративного планирования. Процесс стратегического управления: анализ внешней и внутренней среды; 8 формирование стратегии и ее реализация; контроль и оценка реализации стратегии. Корпоративная миссия, философия и видение организации.

Иерархия стратегий деловой организации. Особенности стратегий бизнес единиц и функционального уровня. Базовые корпоративные стратегии: роста, стабилизации, выживания, сокращения. Стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации.

Конкурентные стратегии М. Портера: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование (специализация). Стратегия разработки нового продукта и стратегия быстрого реагирования. Стратегический анализ и диагностика внешнего окружения компании.

Цели, задачи и инструменты анализа внешней среды. PEST – анализ. Варианты воздействия внешнего окружения: возможности и угрозы. Соотношение понятий: рынок и отрасль, отрасль и конкуренция. Цели и задачи анализа микросреды компании. Барьеры вхождения в отрасль. Конкурентный анализ на основе модели пяти сил М. Портера. Структура и масштабы конкуренции. Ключевые факторы успеха (КФУ). Определение привлекательности отрасли.

Анализ внутренней среды компании: сильные и слабые стороны. Сущность, цели и методы внутренней диагностики компании. Анализ конкурентоспособности по издержкам на основе «цепочки ценностей» М. Портера.

Модели портфельного анализа. Матрица БКГ, МакКинзи. Ограничения матричного метода. Использование SWOT – анализа и поиск

синергетического эффекта при формировании и выборе альтернатив. Построение SWOT – матрицы. Процесс реализации стратегии. Взаимовлияние и взаимосвязь стратегии, организационной структуры и культуры компании. Стратегический контроль. Управление стратегическими изменениями.

### **Тема 5**

#### **Теория организаций.**

Организации и организационная теория. Определение организаций, теории и их виды, теоретизация организации как междисциплинарная проблема. Объяснения организаций в рамках рациональных систем. Объяснение организации с позиций естественной системы. Соединение подходов в теории организаций. Объяснение организации с позиций открытой системы. Системный дизайн, информация и обучение, голографические организации. Мультипарадигмальные модели и их эволюция.

Структура организации. Базовые концепции организационной структуры. Принципы конструирования структуры. Вертикальные и горизонтальные связи в организации. Стратегии и виды структур. Выбор структуры и структурные ошибки.

Жизненный цикл организации. Связь размера организации со структурой и контролем. Факторы, влияющие на функционирование организации (как технология, окружающая среда, цели). Преимущества больших размеров организации. Жизненный цикл организации, характеристики организации на каждой стадии цикла. Значение бюрократии и других форм контроля в большой организации. Причины упадка в организации, как с ним бороться. Концепции взаимоотношений организации и внешней среды.

Типы среды, элементы среды. Неопределенность, ресурсы, стратегии приспособления в среде. Коммуникационные системы, открытые системы, трансформация институциональных систем, профессиональные ассоциации, сети, ресурсы, популяционная экология организаций. Административный контроль. Административный контроль в организации – вклад различных парадигм. Эволюция, уровни, направления и механизмы контроля, противоречия в рамках бизнес организаций.

Цели и власть в организации, политический процесс, источники власти, типы конфликтов, группы интересов, властные коалиции, уровни конфликта, структурные факторы конфликта, критическая теория конфликта. Социальные проблемы и организации. Организационные патологии. Проблемы организаций в свете различных теоретических подходов. Организационные патологии, способы их концептуализации в государственных, общественных и бизнес организациях.

### **Тема 6**

#### **Управление персоналом.**

Основные теории и подходы к управлению персоналом. Система управления персоналом организации: основные функции (подсистемы), организационная структура. Кадровая служба: виды и принципы построения, взаимосвязь с другими структурными подразделениями организации. Формирование стратегии управления персоналом: понятие, факторы, влияющие на процесс ее разработки, взаимосвязь с общей стратегией организации.

Основные подходы к классификации стратегий управления персоналом. Планирование персонала и его основные этапы. Разработка требований к должности (должностная инструкция, описание рабочего места, модель рабочего места, профиль требований к должности, профессиограмма, карта компетенций). Методы определения численности персонала.

Источники привлечения персонала в организацию. Современные технологии подбора персонала (скрининг, рекрутинг, executive search). Процедура отбора персонала в организации: основные этапы и методы. Отборочное собеседование: типы, виды и особенности проведения. Оформление приема на работу. Адаптация персонала: цели и задачи, направления, виды, основные этапы и методы. Стимулирование и оплата труда персонала. Виды и методы стимулирования. Стимулирование работников с разными типами трудовой мотивации. Структура компенсационного пакета организации, связь с результатами труда. Социальные трансферты.

Основные направления развития персонала организации. Концепция обучающейся организации. Корпоративный университет. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Управление карьерой: виды карьеры, этапы процесса управления карьерой, типовые модели и индивидуальные планы развития карьеры. Формирование и работа с кадровым резервом организации: структура резерва, преемники и дублиеры, особенности работы с различными группами кадрового резерва. Оценка персонала: цели и задачи, основные формы и методы оценки. Аттестация персонала: виды, основные участники, обязательные условия и этапы проведения.

## **Тема 7**

### **Организационное поведение.**

Организационное поведение как синтетическая дисциплина. Источники знания об организационном поведении. Необходимость знания организационного поведения в деятельности менеджера.

Личность в организации. Личностные качества, их измерение. «Большая пятерка» личностных характеристик. Поведение типа А и В. Эмоциональный интеллект. Удовлетворенность работой, ее измерение. Последствия неудовлетворенности. Способы повышения удовлетворенности. Организационная приверженность, ее виды. Развитие

организационной приверженности.

Восприятие как средство формирования поведения человека. Социальное восприятие и социальная идентификация. Ошибки социального восприятия (стереотипизация, самореализующееся пророчество, фундаментальная ошибка атрибуции). Эффекты восприятия («ореола», Пигмалиона, Голема). Учет руководителем закономерностей восприятия.

Роль группы в организации. Синергический эффект. «Социальная лень». Групповые нормы, групповые ценности. Конформность. Феномен «огруппления мышления», способы его уменьшения. Стадии развития группы, управление группой на разных стадиях. Команда. Типы команд в организации. Командные роли (по Белбину). «Распределенное лидерство». Преимущества и ограничения работы команд.

Лидерство как инструмент управления группой. Лидерство и руководство. Основные теории лидерства. Список черт успешного лидера. Мичиганские исследования. Ситуационные теории лидерства. Модели лидерства Ф. Фидлера, Р. Хауса, Р. Херши и К. Бланчарда. Заменители лидерства. Харизматическое лидерство. Ключевые характеристики харизматических лидеров. Трансформационное и транзактное лидерство.

Коммуникации в организации. Коммуникационный процесс, его структура. Препятствия на пути эффективной коммуникации. Формальные и неформальные коммуникации в организации. Слухи. Невербальные коммуникации. Вербальные коммуникации. Активное слушание. Коммуникационные потоки и их направления. Коммуникационные сети. Роль обратной связи в коммуникации. Управление коммуникациями.

Понятие организационной культуры. Основные функции организационной культуры. Типология организационной культуры. Национальные культуры. Организация с разными национальными культурами. Кросскультурное взаимодействие. Способы облегчения кросскультурного взаимодействия.

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная литература**

1. Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс. 2011.
2. Бараненко С.П., Балабанов В.С., Лясников Н.В. Менеджмент организации. Учебное пособие. М.: Издательство: Российская академия предпринимательства (РАП). 2010.
3. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации. Учебное пособие по специальности "Менеджмент

- организации". М.: Омега-Л. 2011.
4. Бондаренко В.В., Резник С.Д., Резник С.Д. Персональный менеджмент. Практикум. М.: Инфра-М. 2011.
  5. Бурков В.Н., Новиков Д.А., Буркова И.В. Механизм управления. СПб.: Ленанд. 2009.
  6. Ван Ассен М., Ван ден Берг Г., Питерсма П. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. М.: Бином. 2011.
  7. Веснин В.Р. Менеджмент. Учебник. М.: Проспект. 2010.
  8. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях. Учебник. М.: Проспект. 2010.
  9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. М.: Магистр. 2011.
  10. Газарян А.Е. Менеджмент и организация. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2009.
  11. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер. 2011.
  12. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. М.: Вершина, 2004.
  13. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений. Учебное пособие. М.: Инфра-М. 2011.
  14. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент. М.: Альфа-М. 2010.
  15. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер. 2011.
  16. Литвак Б.Г. Наука управления. Теория и практика. М.: Дело. 2011.
  17. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение. Учебник. СПб, Питер, 2007
  18. Логинов В.Н. Управленческие решения: модели и методы. Учебное

пособие. М.: Альфа-Пресс. 2011.

19. Лукичева Л.И., Анискин Ю.П. Управление организацией. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации". М.: Омега-Л. 2011.

20. Петухова С.В., Чередникова Л.Е., Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами. Учебное пособие. М.: Омега-Л. 2011.

21. Петухова С.В., Шеметов П.В., Радионов В.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты. Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации". М.: Омега-Л. 2009.

22. Темплар Р. Правила менеджмента. Как ведут себя успешные руководители. М.: Альпина Паблишерз. 2011.

23. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развития и оценка. Учебное пособие. М.: Инфра-М. 2010.

24. Томсон-мл. А., Стрикленд Д. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс. 2011.

#### **Дополнительная литература**

1. Steven P. Robbins, Mary A. Coulter, David A. De Cenzo Fundamentals of Management. Pearson Education Limited. 2020.