

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

## **ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**



# **ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ, проводимых Академией самостоятельно в соответствии с Правилами приёма**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

## Образовательная программа «Международный спортивный менеджмент»

## Форма обучения: очная

(год приема – 2025)

## Руководитель Приемной подкомиссии ИУ

Хайруллина М.В.

Москва  
2025 г.

## **Темы для проведения единого комплексного вступительного экзамена**

### **Менеджмент «ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»**

Концептуальные подходы к науке о менеджменте. Теория, предмет, методология, методы менеджмента. Генезис теории менеджмента. Истоки научного менеджмента, классическая школа научного менеджмента, бихевиоризм и школа человеческих отношений. Миссия, цели и условия менеджмента.

Миссия организации, цели организации, самоуправление в менеджменте.

Организация менеджмента. Принципы менеджмента, характеристики менеджмента, стратегия и тактика менеджмента.

Личность и менеджмент. Современный российский менеджер – социально-демографический портрет, типология российских руководителей, личность в организации.

Функциональное содержание менеджмента. Разделение и кооперация труда менеджера, соотношение и взаимодействие функций в менеджменте, специализация функций менеджмента, место и роль решения в менеджменте.

Методы и инструменты менеджмента. Способы исследования и воздействия в менеджменте, классификация методов менеджмента, инструментарий менеджмента организации, организационно-методическое обеспечение менеджмента.

Организация деятельности в менеджменте. Системные методы и типовые формы организации деятельности, организационный дизайн и организационное развитие, процессно-ориентированные методы организации и регламентация деятельности, применение аутсорсинга.

Проектирование системы менеджмента. Проектирование системы менеджмента, выделение и интеграция функциональных систем управления, ключевые решения регулярного менеджмента: ставь цели - регламентируй - управляй - улучшай, инжиниринг систем управления.

Собственность и менеджмент. Права собственности и функций менеджмента, менеджеры и собственники, эффективный собственник и производительный собственник.

Экономические интересы в менеджменте. Интересы менеджера и собственника: общее и противоречия, передача управления организацией наемному менеджеру, ответственность менеджеров перед собственником.

Менеджер и собственник в управлении. Поведение менеджера и собственника, модель владельческой организации бизнеса, модели менеджеров в построении эффективной организации.

Организационное поведение. Поведение организации, поведение индивида, поведение группы.

Организационное проектирование. Модели организационного проектирования, технология организационного проектирования, проектирование рабочего места.

Организационное развитие. Необходимость организационного развития, изменения в организации, сопротивление изменениям в организациях.

Нововведения как объекты управления инновациями. Управление инновационными процессами.

**Оценка менеджмента.** Подходы к оценке менеджмента, результаты менеджмента организации, эффективность менеджмента.

**Модернизация и инновация менеджмента.** Модернизация и инновация менеджмента, разработка инновационных концепций менеджмента, соотношение совершенствования и развития менеджмента.

**Перспективы и направления развития менеджмента.** Тенденции развития современного менеджмента, парадоксы развития современного менеджмента, прогнозирование развития менеджмента.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

**Базовый учебник:**

1. Основы менеджмента: Учебник/Егоршин А. П., 3-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019.

2. Бирман Д.А. Общий менеджмент – 2-ое изд., испр. и доп. ИБДА. РАНХиГС – М.: Дело, 2018.

**Дополнительная литература:**

1. Семенов, А. К. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. — 492 с. [ЭБС znanium.com].

2. Менеджмент: век XXI: Сборник статей / Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2019. [ЭБС znanium.com].

3. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2018. [ЭБС znanium.com].

## **«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Сущность и содержание стратегического менеджмента.** Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода. Школы стратегического менеджмента по Г. Минцбергу. Предпринимательская концепция, концепция планирования, адаптивная концепция, проактивный стратегический менеджмент. Базовые направления развития стратегического менеджмента. Эволюция понятия стратегии организации. Принципы разработки стратегии. Стратегический и операционный аспекты в управлении организацией. Пять задач стратегического менеджмента: формирование стратегического видения и миссии; целеполагание; разработка стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Содержание задач стратегического менеджмента в современных условиях. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента.

**Целевое начало в системе стратегического менеджмента.** Стратегическое видение (vision) организации. Процесс формирования видения. Особенности управления по VISION. Понятие и значение миссии организации. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей.

**Анализ непосредственного окружения.** Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического менеджмента. Ключевые компетенции

компании (Hamel G., Prahalad C.K.) и изменения в отрасли. Модель выбора стратегии компании на основе корневых компетенций с учетом КФУ. Стратегические группы конкурентов. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления. Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность.

Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица рост-доля рынка (BCG).

Разработка стратегии организации. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Операционная стратегия. Подходы к формированию стратегии. Факторы, определяющие стратегию компании. Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста.

Стратегии сокращения. Типы целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия. Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ. Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Стратегия временных конкурентных преимуществ и ее использование в современной практике.

Методология СРМ (Corporate Performance Management) и основные этапы ее использования. Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент процесса контроля реализации стратегии. Компоненты ССП. Стратегическая карта и технология ее разработки. Ключевые показатели эффективности и их использование в системе стратегического менеджмента. Проектирование ССП.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Базовый учебник:

1. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2018 [ЭБС [znanium.com](#)].

Дополнительная литература:

1. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2018 [ЭБС [znanium.com](#)].
2. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2019 [ЭБС [znanium.com](#)].

3. Паракина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - 5-е изд. – М.: КНОРУС, 2019 [ЭБС book.ru]. 4. Томпсон А. А., мл., Стриклэнд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2018.

## «ФИНАСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Корпоративные финансы. Экономическое содержание основных понятий корпоративных финансов (функции финансов организации, принципы корпоративных финансов, цели и задачи управления финансами компании). Финансовая отчетность компаний, бухгалтерский баланс, принципы его составления.

Содержание основных направлений деятельности компаний – операционной, инвестиционной, финансовой, формирование денежных потоков по видам деятельности, основные подходы к оценке денежных потоков. Принципы и методы финансового планирования и бюджетирования.

Финансовый менеджмент. Сущность и содержание основных понятий финансового менеджмента (денежный поток, стоимость капитала, финансовый рычаг, операционный рычаг, риск и доходность финансовых вложений, чистый оборотный капитал), базовые принципы и концепции финансового менеджмента (временная стоимость денег, альтернативная доходность, эффективность рынка). Основные методы оценки и анализа имеющейся информации, показатели финансового менеджмента, способы их расчета и анализа, доходность и стоимость финансовых инструментов. Критерии оценки эффективности инвестиционной деятельности компаний, показатели эффективности инвестиционного проекта, методы их расчета, преимущества и недостатки. Принципы и методы операционного анализа, точка безубыточности, запас финансовой прочности, валовая маржа, эффект операционного рычага, показатели DOL, операционный риск. Основные принципы и приемы управления оборотными активами компаний, модель EOQ управления запасами компаний, сущность управления дебиторской задолженностью и денежными средствами.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. – ЗАО «Олимп – Бизнес», 2019
2. Бригхэм Юдж., Хьюстон Дж.А. Финансовый менеджмент. - СПб.: Питер, 2018
3. Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. Основы финансового менеджмента. – М.: ИД «Вильямс», 2019.
4. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика. - М.: Проспект, 2018
5. Ковалев В.В. Управление финансовой структурой фирмы. - М.: Проспект, 2018
6. Лимитовский М. А., Лобанова Е. Н., Паламарчук В. П., Минасян В. Б. Корпоративный финансовый менеджмент. – М.: Юрайт – Издат, 2018
7. Финансовый менеджмент. Теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. - М.: Перспектива, 2018.
8. Финансовый менеджмент. Учебник. Лисицына Е.В., Ващенко Т.В., Забродина М.В. М. ИНФРА-М, 2018

Вы также можете использовать любую другую учебную литературу для подготовки к экзамену.

**Структура и содержание письменной экзаменационной работы по менеджменту для поступающих в магистратуру на направление 38.04.02 Менеджмент**

Экзаменационная работа для поступающих в магистратуру на направление 38.04.02 Менеджмент (магистерские программы) охватывает содержание курса менеджмента от основных понятий до сложных теорий менеджмента, базовых пониманий бизнес-процессов в спортивной индустрии и содержит 2 кейса. На выполнение экзаменационной работы отводится 1 час (60 минут). Экзаменационная работа состоит из 2 кейсов, которые предполагают развернутый аналитический ответ. Каждый кейс оценивается в 50 баллов. Неверный ответ или его отсутствие, оценивается 0 баллов. Максимальное количество баллов, которое может набрать абитуриент, равняется 100 баллам. Минимальное количество баллов, которое необходимо набрать для поступления на места по договорам об образовании, заключенным при приеме за счет средств физических и (или) юридических лиц, равно 60 баллам.

При выставлении баллов за решение кейса будут использоваться следующие критерии:

- Качество проведенного анализа и аргументированность сделанных выводов – 10 баллов;
- Логика и структура изложения – 10 баллов;
- Использование теоретических концепций и теорий менеджмента – 10 баллов;
- Нестандартность мышления при выработке решения – 10 баллов;
- Учет современных особенностей и условий спортивной индустрии – 10 баллов.

**Образец вступительного тестирования для абитуриентов, поступающих на образовательную программу «Международный спортивный менеджмент» по направлению 38.04.02 Менеджмент**

**Кейс 1 – устойчивое развитие в спорте**

За последнее десятилетие ученые увеличили свои исследования взаимосвязи между спортом и устойчивым развитием. В ответ спортивная индустрия начала осознавать важность сосредоточения внимания на окружающей среде во время своей деятельности. Несмотря на новые устойчивые тенденции остается неизвестным, реализуется ли новая траектория устойчивого развития и поддерживается ли болельщиками на всех турнирах, особенно на тех, у которых есть собственная уникальная культура, таких как Континентальная Хоккейная Лига. Следовательно, предлагаем вам:

- а) Определить основные проблемы в управлении спортивными мероприятиями экологически безопасным образом (не менее 3 тезисов);
- б) Разработать стратегические рекомендации от Лиги к Клубам, которые будут направлены на обеспечение устойчивости и помогут Клубам донести важные экологические ценности до своей аудитории (не менее 3 тезисов);
- в) Предложить не менее 3 рекламных кампаний экологической направленности, которые помогут привлечь Социальные организации и Фонды в качестве партнеров Лиги.

**Кейс 2 – Олимпийское наследие Сочи-2014**

Благодаря Олимпиаде в 2014 году Сочи стал круглогодичным курортом международного уровня и одной из главных визитных карточек России на туристической карте мира. Страна получила новый город с мощной развитой инфраструктурой и великолепными возможностями. Постолимпийские сезоны показали, что наследство, оставленное стране Олимпиадой, востребовано. Сотни тысяч туристов и отели, забронированные вперед на несколько месяцев, – лучшее тому доказательство.

После данной Олимпиады изменилось и самосознание россиян. Согласно экспертам, ВЦИОМ, почти половина россиян (49% опрошенных) считают, что Игры в Сочи повысили престиж страны и укрепили ее позиции на международном уровне. 54% респондентов отметили, что Олимпиада дала толчок развитию физкультуры и спорта, еще 36% опрошенных заметили патриотический подъем в обществе.

Учитывая спортивный и туристический потенциал Сочи проанализируйте позитивное и негативное наследие Олимпиады, напишите не менее 5 аргументов в обе стороны.