

Министерство образования и науки Российской Федерации

**Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»**

«Утверждаю»

Проректор по учебной и  
методической деятельности

\_\_\_\_\_ В.О. Курьянов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 года

**ПРОГРАММА**

междисциплинарного вступительного испытания для поступления  
по программам высшего образования «магистр»  
направления подготовки **38.04.02 Менеджмент**

Симферополь 2015 г.

### **Разработчики программы:**

Ячменева В.М., д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента

Дышловой И.Н., д.э.н., профессор кафедры менеджмента

Высочина М.В., к.э.н., доцент кафедры менеджмента

## **I. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Государственный экзамен проводится для абитуриентов, поступающих в ФГАОУ ВО «КФУ имени В. И. Вернадского» на магистерскую программу очной формы обучения.

Программа междисциплинарного экзамена разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования.

Абитуриенты, поступающие в магистратуру по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент:

### **должны знать:**

- основы общетеоретических дисциплин в объёме, необходимом для успешного овладения базовыми методами научного познания экономических и управленческих явлений и процессов;
- научный понятийно-категориальный аппарат управленческой теории;
- основы мировой и отечественной управленческой мысли;
- законы, закономерности и движущие силы развития общественного производства;
- основные законодательные акты и нормативные документы, регламентирующие предпринимательскую деятельность;

### **должны уметь:**

- применять теоретические знания для решения практических задач;
- моделировать рыночные ситуации;
- оценивать конъюнктурную ситуацию на рынке для принятия управленческих решений;
- анализировать реальные управленческие процессы и принимать обоснованные решения для достижения поставленных целей;
- обрабатывать и обобщать полученные результаты, готовить обоснованные рекомендации для усовершенствования деятельности организации.

Экзаменационный билет включает 2 комплексных задания. Первое задание – теоретическое (20 тестов), второе задание – практическое (1 творческая задача).

Перечень дисциплин, по которым осуществляется проверка теоретических знаний и практических навыков, представлен в таблице 1.

Таблица 1

№ п/п	Дисциплина
1	Теория менеджмента
2	Стратегический менеджмент
3	Менеджмент организаций

Экзаменационная работа выполняется на специальных бланках для ответов на тестовые задания и бланках для письменных работ, которые абитуриент получает на вступительном экзамене. Цвет ручки – синий.

Продолжительность вступительного экзамена – 1,5 астрономических часа.

## **II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

### **1. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **1.1. Введение в менеджмент**

Необходимость и сущность управления предприятием в современных условиях. Основные понятия менеджмента. Цели менеджмента. Понятие цели организации. Формирование и классификация целей организации. Механизм выработки целей организации. Задачи менеджмента. Предмет науки управления.

Законы и закономерности менеджмента. Принципы менеджмента. Понятие и эволюция принципов менеджмента. Методологический подход к выработке принципов менеджмента. Методы менеджмента. Методы моделирования производственных систем. Научные подходы к менеджменту. Системный подход. Комплексный подход. Интегральный подход. Маркетинговый подход. Функциональный подход. Динамический подход. Воспроизводственный подход. Процессный подход. Нормативный подход. Количественный. Административный подход. Поведенческий подход. Ситуационный подход.

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 20—23.

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 4—10, 14—36, 53—56.

3. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2006. — С. 19—77.

4. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2010. — С. 2—22.

5. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. — Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2008. — С. 11—23.

6. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 13—34.

#### **1.2. История развития и школы менеджмента**

Предпосылки возникновения менеджмента. Причины возникновения менеджмента. Управленческие революции: религиозно-коммерческая, светско-административная, производственно-строительная, индустриальная, бюрократическая, «тихая» управленческая революция. Основные направления развития менеджмента. Американская школа управления. Европейская школа управления. Японская школа управления. Особенности современного менеджмента.

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 15—19.

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 37—52.

3. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О. И. Медведь]. — М. : Вильямс, 2008. — С. 51—74.

### **1.3. Функции менеджмента**

Общие и специфические функции менеджмента. Основное содержание функций менеджмента. Целеполагание. Организация. Планирование. Контроль. Мотивация. Регулирование. Координация. Обучение. Анализ. Учет.

1. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 107—110.

2. Виханский О. С. Менеджмент: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — С. 286—292.

3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2010. — С. 183—188.

4. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. — Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2008. — С. 56—57.

5. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 103—106.

6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О. И. Медведь]. — М. : Вильямс, 2008. — С. 233—234.

### **1.4. Организация как объект управления**

Внутренние переменные. Цели организации. Структура. Объем управления. Характеристики задач организации. Технология. Стандартизация. Классификация технологий по Д. Вудворд, Д. Томпсону, Ч. Перроу. Люди как внутренняя переменная организации. Ценности персонала и руководителей. Определение внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды. Основные факторы в среде прямого воздействия, явные факторы в среде косвенного воздействия. Особенности международного бизнеса.

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 25—42.

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 193—195.

3. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2006. — С. 212—225.

4. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 35—39.

5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О. И. Медведь]. — М. : Вильямс, 2008. — С. 75—124.

### **1.5. Организационные структуры управления**

Организационные структуры управления предприятием. Типы организаций по взаимоотношению с внешней средой. Типы организаций по взаимоотношению подразделений. Типы организаций по взаимоотношению с человеком. Линейная, функциональная, штабная, линейно-функциональная, линейно-штабная, матричная и дивизиональная структуры управления. Их особенности, преимущества и недостатки. Элементы структурной схемы управления и связи между ними. Централизация и децентрализация управления. Совершенствование структурных схем управления.

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 110—131.

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 227—241, 252—264.

3. Виханский О. С. Менеджмент: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — С. 362—419.

4. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2010. — С. 92—134.

5. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. — Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2008. — С. 58—63.

6. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 189—199.

### **1.6. Организация работы предприятия**

Содержание работы руководителя по управлению организацией. Организация рабочих мест. Организация труда. Разработка положений о подразделении. Разработка должностных инструкций. Учет и оплата труда. Создание достойных условий труда. Подбор кадров. Подготовка и переподготовка кадров. Аттестация кадров.

Власть, ее основы, формы и тактические приемы. Источники власти в организации. Средства психологического влияния на поведение подчиненных. Делегирование полномочий как метод формирования нужных образцов поведения.

1. Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 82—90.

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 242—251.

3. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2006. — С. 318—361.

4. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. — Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2008. — С. 65—69, 361—408.

5. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 68—75.

6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О. И. Медведь]. — М. : Вильямс, 2008. — С. 431—454.

### **1.7. Руководство работой сотрудников**

Руководство и лидерство. Типы руководителей и стили руководства. Делегирование полномочий. Формирование команды. Общение с сотрудниками. Планирование численности и состава работников фирмы. Проектирование работы с учетом индивидуальных потребностей, требований задания, условий труда. Рационализация и автоматизация труда. Альтернативные расписания работы. Гибкое рабочее время. Неполный рабочий день. Работа дома через телекоммуникации и др.

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 156—169.

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 155—164.

3. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 91—102.

4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О.И. Медведь]. — М. : Вильямс, 2008. — С. 455—482.

### **1.8. Мотивация труда и контроль работы сотрудников**

Первоначальные концепции в теории мотивации. Современные теории мотивации: содержательные и процессуальные. Иерархия потребностей по А. Маслоу. Теория Альдерфера. Теория потребностей Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель мотивации по Ф. Герцбергу. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости как модель мотивации. Комплексная модель мотивации (ожидания и справедливость) Портера-Лоулера. Необходимость и назначение мотивации. Мотивация труда сотрудников. Материальная мотивация. Моральная мотивация. Морально-материальная мотивация. Повышение в должности. Рекомендации по использованию мотивации.

Природа и значение контроля во внутрифирменном менеджменте. Виды контроля в организации. Характеристики эффективного управленческого контроля. Контроллинг как современная форма контроля в деловых организациях.

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 112—141.

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 128—154, 371—319.

3. Виханский О. С. Менеджмент: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2006. — С. 143—205.

4. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2010. — С. 230—298.

5. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 210—247.

6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О. И. Медведь]. — М. : Вильямс, 2008. — С. 337—397.

### **1.9. Методы менеджмента**

Методы управления: понятие и принципы. Организационно-административные методы. Экономические методы: методы прямого экономического расчета, методы внутрифирменного расчета. Социальные методы управления: методы социального регулирования; методы социального планирования; методы социального нормирования; методы морального стимулирования. Методы психологического управления: методы комплектования малых неформальных групп; методы гуманизации труда; методы психологического побуждения; методы профессионального отбора.

1. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2010. — С. 297—316, 480—489.

2. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 249—303.

### **1.10. Коммуникационные и информационные процессы в менеджменте**

Коммуникации и эффективность управления. Коммуникации между организацией и средой. Коммуникации между уровнями и подразделениями. Коммуникационный процесс. Обратная связь и помехи. Межличностные коммуникации. Вербальное и невербальное коммуникационное поведение. Повышение личной объективности в контактах. Эффективные средства коммуникации и их влияние на групповое поведение. Совершенствование искусства общения.

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 47—58.

2. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2006. — С. 420—431.

3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2010. — С. 159—172.

4. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 343—364.

5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О. И. Медведь]. — М. : Вильямс, 2008. — С. 149—175.

### **1.11. Подготовка и принятие управленческих решений**

Природа процесса принятия решений. Организационные решения. Решения, типичные для функций управления. Подходы к принятию решений. Этапы рационального решения проблем. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Определенность и риск. Меняющаяся среда. Информационные ограничения. Поведенческие ограничения.

1. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 279—298.

2. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2006. — С. 432—442.

3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2010. — С. 151—158.

4. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. — Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2008. — С. 265—323.
5. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 309—340.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. — М. : Вильямс, 2008. — С. 176—228.

### **1.12. Управление конфликтами и изменениями в организации**

Природа конфликта. Функциональный и дисфункциональный конфликт. Типы конфликта. Причины конфликтов. Модель конфликта как процесса. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные стили разрешения конфликтов. Рационально—интуитивный метод разрешения конфликта. Сетка стилей Томаса-Килменна.

Стресс и его компоненты. Концепция стрессов, влияние стрессов на выполнение работы и здоровья. Факторы и источники стрессов.

Соппротивление изменениям. Тактические приемы, уменьшающие индивидуальное и групповое сопротивление изменениям (индивидуальный и групповой тренинг, усиление обратной связи, консультации, формирования команд, внутригрупповое развитие, подкрепление нужного поведения и тому подобное).

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 170—180.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 360—370.
3. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2006. — С. 443—449, 573—604.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О. И. Медведь]. — М. : Вильямс, 2008. — С. 483—520.

### **1.13. Стратегия развития фирмы**

Понятие стратегии и стратегического управления. Теоретические предпосылки выработки стратегии. Оценка внешней среды организации. Миссия и цели организации. Основные элементы стратегии развития фирмы. Виды разрабатываемых стратегий. Стратегическое управление и выработка стратегий. Стратегии развития фирм в условиях меняющейся внешней среды.

1. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 308—322, 350—359.
2. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2006. — С. 206—225, 239—285.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2010. — С.135—150.
4. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 63—67. 145—181.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О.И. Медведь]. — М. : Вильямс, 2008. — С. 235—284.



### **1.14. Эффективность менеджмента**

Понятие эффективности. Виды эффективности. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента. Признаки эффективного менеджмента. Критерии эффективности: производственные; социально-деятельностные; социально-психологические. Подходы к оценке эффективности менеджмента.

1. Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. — М.: ИНФРА-М, 2007. — С. 12—13.

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2006. — С. 11—13.

3. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. — Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2008. — С. 24—29.

4. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2010. — С. 58—62, 80—86.

## **2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **2.1. Процесс стратегического управления**

Задачи стратегического менеджмента. Развитие стратегического видения и миссии компании. Стратегия и предпринимательство. Замкнутый цикл процесса стратегического управления. Уровни менеджеров по стратегии. Роль и задачи специалистов по стратегическому планированию. Преимущества стратегического мышления.

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. — СПб. : Питер, 2007. — С. 18—36.

2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. — С. 32—57.

3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Т. Зуб. — М.: Юрайт, 2014. — С. 44—54

4. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : Учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Юрайт, 2013. — С. 12—88.

5. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб. : Питер, 2005. — С. 10—48.

6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Дело, 2005. — С. 16—32.

### **2.2. Задачи создания стратегии**

Понятие и определение бизнеса. Общее и детальное определение сферы деятельности фирмы. Формулировка миссии для функциональных подразделений. Постановка целей на всех уровнях управления. Выстраивание стратегической пирамиды. Разработка стратегии для диверсифицированной и узкопрофильной компании. Влияние ценностей и культуры компании на выбор стратегии. Подходы к выполнению задачи по созданию стратегии.

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. — СПб. : Питер, 2007. — С.53—60.

2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. — С. 58—94.

3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Т. Зуб. — М.: Юрайт, 2014. — С. 53—64.

4. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : Учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Юрайт, 2013. — С. 29—59.

5. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб. : Питер, 2005. — С. 123—155.

### **2.3. Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней**

Основные экономические показатели, характеризующие отрасль. Конкурентные силы, действующие в отрасли, и их влияние. Модель пяти сил конкуренции. Техника исследования среды. Сравнительный анализ сильных и слабых конкурентных позиций. Выявление ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе. Оценка привлекательности отрасли. Схема проведения анализа отрасли и конкурентной среды.

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. — СПб. : Питер, 2007. — С. 66—168.

2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. — С. 95—132.

3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Т. Зуб. — М.: Юрайт, 2014. — С. 71—79.

4. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : Учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Юрайт, 2013. — С. 60—80.

5. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб. : Питер, 2005. — С. 49—69.

### **2.4. Анализ состояния компании**

Аналитические инструменты для анализа состояния компании: SWOT-анализ, анализ цепочки ценностей, анализ издержек, оценка конкурентоспособности. Особенности проведения SWOT-анализа фирмы. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей. Совершенствование информационной базы для стратегического анализа издержек. Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности. Признаки конкурентной слабости компании. Пошаговая оценка конкурентной силы. Стратегические проблемы, с которыми сталкивается фирма.

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. — СПб.: Питер, 2007.— С. 170—190.

2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. — С. 133—163.

3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Т. Зуб. — М.: Юрайт, 2014. — С. 83—98.

4. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : Учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Юрайт, 2013. — С. 106—177.

5. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб. : Питер, 2005.— С. 70—122.

6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Дело, 2005. — С. 155—183.

## **2.5. Методы разработки стратегии**

Матрица делового портфеля. Действие эффекта «опытной кривой». Характеристика и этапы построения матрицы БКГ. Сценарии развития стратегий матрицы БКГ. Матрица МакКинси – «привлекательность отрасли – положение на рынке». Построение матрицы и расчет общей оценки привлекательности рынка. Матрица «жизненного цикла отрасли». Стратегический анализ положения предприятия на рынке.

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. — СПб.: Питер, 2007.— С. 187—190.

2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. — С. 258—288.

3. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : Учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Юрайт, 2013. — С. 228—310.

4. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб. : Питер, 2005. — С. 156—208.

## **2.6. Стратегия и конкурентное преимущество**

Отличительные черты основных конкурентных стратегий. Стратегии низких издержек и управление издержками. Разновидности схем дифференциации. Достижение конкурентного преимущества, основанного на дифференциации. Стратегия оптимальных издержек и возможности конкурентного маневрирования. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации. Особенности наступательных и оборонительных стратегий.

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. — СПб.: Питер, 2007. — С.210—237.

2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. — С. 164—211.

3. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб. : Питер, 2005. — С. 323—398.

4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. — М.: Дело, 2005. — С. 100—152.

## **2.7. Корпоративные стратегии диверсификации**

Риск стратегии узкой специализации. Критерии для оценки диверсификации: привлекательность, «затраты на вхождение», критерий дополнительных выгод. Особенности диверсификации в родственные отрасли. Преимущества и недостатки диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли. Стратегия транснациональной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. — СПб.: Питер, 2007.— С.384—407.

2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. — С. 289—346.

3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. Т. Зуб. — М.: Юрайт, 2014. — С. 140—161.

4. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб. : Питер, 2005. — С. 209—251.

### **3. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ**

#### **3.1. Системная модель управления организацией**

Организация как сложная система и как объект управления. Взаимосвязь и взаимозависимость ее внутренних элементов и факторов внешней среды. Научные подходы к менеджменту. Особенности функционального и системного видения организации. Принципы системного подхода в управлении организацией.

Основные подсистемы предприятия. Основные элементы и компоненты (подсистемы) системы управления. Модели организации как открытой системы.

1. Ячmeneва В. М. Менеджмент организаций: современные проблемы управления : Учебное пособие / В. М. Ячmeneва, Г. М. Чернецова, А. И. Сулыма. — Симферополь : ДОЛЯ, 2007. — 344 с. — С. 36—69.

2. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 4-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 628 с.

3. Теория менеджмента : Учебник / Под ред. В. Я. Афанасьева. — М. : Изд-во «Юрайт», 2014. — 672 с.

4. Коротков Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — М. : Юрайт, 2012. — 640 с.

#### **3.2. Организация управления предприятием**

Нормативно-правовая регламентация и порядок создания предприятия. Основания организации управления на предприятии.

Формирование органов управления. Место организационной структуры в системе управления. Типы организационных структур управления. Факторы, определяющие выбор организационной структуры управления. Диапазон управляемости и факторы, его определяющие.

Методология проектирования системы управления. Проектирование состава структурных единиц. Определение уровня централизации менеджмента.

1. Ячmeneва В. М. Менеджмент организаций: современные проблемы управления : Учебное пособие / В. М. Ячmeneва, Г. М. Чернецова, А. И. Сулыма. — Симферополь : ДОЛЯ, 2007. — 344 с. — С. 81—104.

2. Виханский О. С. Менеджмент : Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — [4-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Экономистъ, 2006. — 670 с.

3. Коротков Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — М. : Юрайт, 2012. — 640 с.

4. Мищенко Е. С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция) : учебное пособие / Е. С. Мищенко. — Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. — 104 с.

### **3.3. Организация процесса управления**

Сущность организации процесса управления. Управленческие операции. Управленческие процедуры: целеполагание, информационное обеспечение, аналитическая деятельность, выбор альтернативы, реализация.

Управленческая технология, ее элементы Методы организации процесса управления. Проектирование процесса управления

1. Ячmeneва В. М. Менеджмент организаций: современные проблемы управления : Учебное пособие / В. М. Ячmeneва, Г. М. Чернецова, А. И. Сулыма. — Симферополь : ДОЛЯ, 2007. — 344 с. — С. 105—112.

2. Менеджмент процессов / Под ред. Беккера Й., Вилкова Л. и др. — М. : Эксмо, 2007. — 384 с.

### **3.4. Эволюция предприятия**

Изменения как объективный процесс развития организации. Значение изменений в деятельности организации. Жизненный цикл деятельности организации и стадии возникновения изменений. Необходимость управления процессами изменений.

Изменение менеджмента на основных этапах жизненного цикла организации по основным характеристикам: главные цели, стиль руководства, автономия, контроль, «рациональная» бюрократия, неопределенность.

1. Ячmeneва В. М. Менеджмент организаций: современные проблемы управления : Учебное пособие / В. М. Ячmeneва, Г. М. Чернецова, А. И. Сулыма. — Симферополь : ДОЛЯ, 2007. — 344 с. — С. 62—80.

2. Теория управления : Учебник / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : РАГС, 2008. — 560 с.

3. Костин В. А. Менеджмент : учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. — М. : Гардарики, 2008. — 334 с.

### **3.5. Реструктуризация системы управления**

Сущность, задачи и виды реструктуризации организации. Реструктуризация организации и реструктуризация системы управления. Реорганизация, реинжиниринг и реформирование.

Подходы к реструктуризации организации. Этапы революционного и эволюционного сценариев реструктуризации.

Реструктуризация системы управления: подходы, этапы. Методика реорганизации организационной структуры системы управления.

1. Ячmeneва В. М. Менеджмент организаций: современные проблемы управления : Учебное пособие / В. М. Ячmeneва, Г. М. Чернецова, А. И. Сулыма. — Симферополь : ДОЛЯ, 2007. — 344 с. — С. 113—141.

2. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 4-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 628 с.

3. Романова Л. А. Реструктуризация предприятий – как одна из наиболее эффективных форм повышения конкурентоспособности предприятий на рынках с нестабильным спросом / Л. А. Романова [и др.] ; под общ. ред. д.т.н., проф. В. Т. Прохорова. — Шахты : ФГБОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2011. — 531 с.

### **3.6. Управление рисками на предприятии**

Сущность и условия возникновения рисков ситуации. Субъект и объект риска. Понятие риска, его виды. Сущность и особенности управленческого риска. Внутренние и внешние факторы риска. Классификация факторов риска по аспектам проявления: экономические, финансовые, юридические, социально-психологические.

Концепция управления риском. Анализ и оценка риска.

1. Ячменева В. М. Менеджмент организаций: современные проблемы управления : Учебное пособие / В. М. Ячменева, Г. М. Чернецова, А. И. Сулыма. — Симферополь : ДОЛЯ, 2007. — 344 с. — С. 227—251.

2. Балдин К. В. Управление рисками : учебное пособие / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. — М. : Юнити-Дана, 2012. — 512 с.

3. Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. — М. : Омега-Л, 2011. — 468 с.

### **3.7. Конкурентная политика организации**

Сущность конкурентоспособности продукции и предприятия. Факторы, определяющие конкурентные преимущества организации. Детерминанты национального ромба. Факторы международной конкурентной среды.

Понятие и виды конкурентных стратегий предприятия. Выявление и оценка стратегий конкурентов. Методы конкуренции. Конкурентная политика коммерческих предприятий.

1. Ячменева В. М. Менеджмент организаций: современные проблемы управления : Учебное пособие / В. М. Ячменева, Г. М. Чернецова, А. И. Сулыма. — Симферополь : ДОЛЯ, 2007. — 344 с. — С. 182—224.

2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Системный подход / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. — М. : Генезис, 2011. — 848 с.

3. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учебное пособие / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. — М. : Изд-во Дашков и К, 2012. — ? с.

### **3.8. Диагностика управления организацией**

Сущность, цели и задачи диагностики управления предприятием.

Виды и этапы диагностики. Диагностика сильных и слабых внутренних сторон деятельности предприятия (маркетинг, финансы, основная деятельность, ресурсный потенциал, управленческая деятельность, культура предприятия). Процесс диагностики.

Методы проведения диагностических исследований: эвристические, аналитические, математического программирования, графические, статистические.

1. Ячменева В. М. Менеджмент организаций: современные проблемы управления : Учебное пособие / В. М. Ячменева, Г. М. Чернецова, А. И. Сулыма. — Симферополь : ДОЛЯ, 2007. — 344 с. — С. 253—272.

2. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами : Учебное пособие / П. В. Шеметов. — М. : Изд-во «Омега-Л», 2007. — 406 с.

3. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учебное пособие / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. — М. : Изд-во Дашков и К, 2012. — ? с.

### **3.9. Управление эффективностью менеджмента организации**

Сущность и факторы эффективности менеджмента организации. Критерии экономичности. Основные подходы к управлению результативностью: конкурентной реакции, производственной реакции, стратегической реакции административной реакции.

Целевые программы управления эффективностью и развитием организации. Сферы ограничения развития предприятия.

1. Ячmeneва В. М. Менеджмент организаций: современные проблемы управления : Учебное пособие / В. М. Ячmeneва, Г. М. Чернецова, А. И. Сулыма. — Симферополь : ДОЛЯ, 2007. — 344 с. — С. 274—294.

2. Лафта Дж. К. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. — М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. — 416 с.

3. Максимцов М. М. Современный менеджмент : Учебник / М. М. Максимцов, В. Я. Горфинкель. — М. : Инфра-М, 2014. — 299 с.

3. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учебное пособие / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. — М. : Изд-во Дашков и К, 2012. — 217 с.

#### **IV. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ**

Максимально абитуриент может набрать за полные и правильные ответы 100 баллов, в т.ч.:

- за теоретическое задание – 60 баллов (каждый тест оценивается в 3 балл);
- за практическое задание – 40 баллов.

Максимальная балльная оценка снижается:

**за теоретическое задание:**

на 3 балла за каждый тест, если:

- а) выбран неправильный ответ;
- б) выбрано два и более варианта ответа, даже если среди них выбран правильный ответ;
- в) ответ отсутствует.

**за практическое задание:**

- на 2 балла за отсутствующие или неправильно указанные единицы измерения;
- на 3 балла за недостатки в оформлении графической части решения задачи;
- на 5 баллов за ошибки в расчетах;
- на 5 баллов за неполное решение задачи;
- на 5 баллов за отсутствие аргументированных выводов по задаче;
- на 10 баллов за отсутствие управленческого решения.

Ответ оценивается в 0 баллов, при полном отсутствии решения или подмене абитуриентом условия задачи.

В экзаменационной работе абитуриента выставляется балл за ответ на каждое задание и итоговый балл по 100-балльной шкале.

Абитуриенты, экзаменационная работа которых была оценена менее чем на 30 баллов, к участию в конкурсе на зачисление и к последующим экзаменам не допускаются.



## **V. ОБРАЗЕЦ ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА**

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Крымский Федеральный университет имени В.И. Вернадского"  
(ФГАОУ ВО "КФУ им. В.И. Вернадского")

Институт экономики и управления (структурное подразделение)

### **УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической деятельности

\_\_\_\_\_ В.О. Курьянов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **Вариант № 1**

**вступительного экзамена по направлению 38.04.02 Менеджмент,**

#### **I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ (20 тестов, 1 тест оценивается в 3 балла)**

Выполните тесты

##### **1. Что мы понимаем под субъектом управления?**

- А) человек или группа людей, которые имеют определенные знания об управлении;
- Б) участники управляемой подсистемы управления;
- В) человек или группа людей, которые осуществляют управление;
- Г) группа людей, которая выполняет запланированные работы.

##### **2. Характерные признаки органической организации:**

- А) размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев, слабая иерархичность;
- Б) однозначные внутренние взаимосвязи, жесткая регламентация всех сторон деятельности;
- В) однозначные внутренние взаимосвязи, размытость границ, преимущество неформальных отношений;
- Г) неоднозначные внутренние взаимосвязи.

##### **3. К общепринятым функциям менеджмента следует отнести:**

- А) научность, целенаправленность, последовательность;
- Б) планирование, организация, мотивация, контроль;
- В) координация, составление отчетов, контроль, планирование;
- Г) организация, контроль и планирование.

##### **4. Управленческое решение – это:**

- А) результат деятельности менеджеров;

- Б) рычаги влияния менеджера на объект управления с целью достижения поставленных целей;
- В) процесс управленческой деятельности менеджера с целью выполнения заданий;
- Г) форма руководства организацией.

**5. Представителем административной школы менеджмента не является:**

- А) А. Файоль;
- Б) М. Вебер;
- В) Г. Эмерсон;
- Г) Г. Гантт.

**6. Что следует понимать под делегированием?**

- А) передача руководителями своих полномочий подчиненным;
- Б) передача руководителями своих обязанностей отдельным специалистам;
- В) передача руководителями ответственности своим подчиненным;
- Г) передача менеджером полномочий и исполнительской ответственности за выполнение задач одному или нескольким подчиненным.

**7. Организационно-распорядительные методы менеджмента – это:**

- А) приемы, которые основываются на использовании таких мотивов трудовой деятельности, как чувство долга и ответственности;
- Б) средства влияния на коллектив и отдельных его работников, которые основываются на использовании объективных отношений между ними;
- В) способы и приемы властного влияния на коллектив и отдельную личность;
- Г) рычаги воздействия, с помощью которых осуществляется влияние на экономические интересы коллективов и отдельных членов.

**8. Что следует понимать под организацией?**

- А) группу людей, которые объединились для получения прибыли;
- Б) группу людей, деятельность которых координируется соответствующим органом управления;
- В) группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенной цели;
- Г) группу людей, которые объединились для общего проведения свободного времени.

**9. Что такое система управления?**

- А) совокупность взаимодействующих элементов, которые составляют целостное образование, имеющее свойства, отличные от свойств составных элементов;
- Б) совокупность взаимодействующих элементов;
- В) целостное образование, имеющее свойства, отличные от свойств составных элементов;
- Г) совокупность элементов организации.

**10. Исполнительным органом в акционерном обществе является:**

- А) общее собрание акционеров;

- Б) правление;
- В) генеральный директор;
- Г) наблюдательный совет.

**11. Методы организации процесса управления:**

- А) функциональная матрица, документограмма, органограмма, матричная схема полномочий по принятию решений;
- Б) документограмма, профессиограмма, должностная инструкция;
- В) стандарт управления, квалификационная характеристика, схема структуры управления;
- Г) правила, нормы, графики.

**12. Подготовка совещания включает:**

- А) планирование совещания, подготовку доклада, проекта решения, документов, помещения;
- Б) определение цели совещания и ответственного за его проведение;
- В) принятие решения о совещании, формулировка цели и повестки дня;
- Г) определение состава участников совещания и ответственного за его проведение.

**13. Какую организационную структуру следует построить средней фирме с ограниченным ассортиментом и работающей в стабильной внешней среде?**

- А) продуктовую;
- Б) региональную;
- В) ориентированную на потребителя;
- Г) функциональную.

**14. Для создания частного предприятия необходимо получить разрешение от:**

- А) отраслевого министерства;
- Б) областной госадминистрации;
- В) местных органов власти;
- Г) всех перечисленных выше структур.

**15. Что понимается под конкурентоспособностью фирмы?**

- А) сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами;
- Б) совокупную относительную характеристику продукции, отображающую ее отличие от продукции конкурента по качеству и мере удовлетворения данной потребности;
- В) безубыточная работа на данном рынке;
- Г) интенсивное привлечение покупателей и увеличение доли рынка.

**16. Образ мышления менеджера, приводящий к игнорированию внешней среды, концентрации усилий на внутренних проблемах, поверхностному изучению рыночной ситуации – это:**

- А) образ мышления "ящерицы";

- Б) образ мышления "черепахи";
- В) образ мышления "улитки";
- Г) образ мышления "страуса";

**17. Определите последовательность этапов в развитии концепции стратегического управления:**

- А) долгосрочное планирование – стратегическое планирование – бюджетирование – стратегический менеджмент
- Б) бюджетирование – долгосрочное планирование – стратегическое планирование – стратегический менеджмент
- В) стратегическое планирование – долгосрочное планирование – стратегический менеджмент – бюджетирование
- Г) бюджетирование – стратегическое планирование – долгосрочное планирование – стратегический менеджмент

**18. Стратегия управления персоналом относится к:**

- А) корпоративным стратегиям;
- Б) деловым стратегиям;
- В) функциональным стратегиям;
- Г) операционным стратегиям.

**19. Выберите стратегию, которая не входит в «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия:**

- А) корпоративная стратегия;
- Б) деловая стратегия;
- В) функциональная стратегия;
- Г) операционная стратегия.

**20. Исходным этапом процесса стратегического управления является:**

- А) анализ среды;
- Б) определение миссии фирмы;
- В) определение целей фирмы;
- Г) выработка стратегий поведения фирмы на рынке.

**II. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ (40 баллов)**

Решить творческую задачу

**Исходные данные.**

Вы кадровый менеджер гостиницы «Форум», расположенной в г. Судак. Разработайте систему мотивации трудовой деятельности для администратора гостиницы, который относится к проблемной группе № 1. С готовностью берет на себя ответственность, не любит жестких инструкций, женат, имеет одного ребенка, является членом престижного теннисного клуба. Анализ мотивационной структуры показал, что все группы потребностей находятся в зоне частичной неудовлетворенности. Стаж работы – 3 года, образование – высшее.

Побудительные факторы трудовой деятельности:

1. Признание и одобрение со стороны руководства.
2. Уважение вследствие хорошо выполненной работы.
3. Стремление быть полноценным членом своей группы.
4. Возможность продвижения.
5. Потребность всегда хорошо выполнять свои обязанности.
6. Контроль, регулярная оценка выполненной работы.
7. Возможность дисциплинарного воздействия.
8. Признание со стороны коллег.
9. Интерес к содержанию работы.
10. Стремление достичь высоких результатов, качественно решить поставленные проблемы.
11. Личные профессиональные цели.
12. Возможность получить премию или награду.
13. Возможность получать более высокую зарплату.
14. Хорошие физические условия труда.
15. Возможность получения самостоятельной работы.

**Условие задания.**

1. Проранжируйте побудительные факторы трудовой деятельности для администратора гостиницы в соответствии с двухфакторной теорией мотивации Герцберга.
2. Определите наиболее актуальные потребности администратора гостиницы, оценив побудительные факторы трудовой деятельности методом парных сравнений.
3. Определите методы материального и нематериального стимулирования, наиболее эффективные для администратора гостиницы.
4. Постройте оперограмму процедуры «Разработка системы стимулирования трудовой деятельности персонала».