Приложение № 4
к приказу
от ___№ _____

Структура методических рекомендаций по подготовке к отборочному этапу открытой универсиады федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» «RUDN-ON» в 2026/2027 уч. г.

Предметное направление
Менеджмент

название предметного направления

1. О предметном направлении:

Менеджмент это область профессиональной подготовки по управлению социально-экономическими системами (организациями) для достижения поставленных целей. Это огромная область знаний направленная ориентировано на подготовку квалифицированных управленцев-специалистов, способных осуществлять административно-хозяйственное руководство, обеспечивать конкурентоспособность предприятия на национальном и международном рынках, а также адаптировать деятельность организации к изменяющимся макроэкономическим условиям.

Менеджер организует и координация работу команды, подразделения, компании для эффективного достижения поставленных целей. Его главная задача — выстроить рабочие процессы так, чтобы результат (продажи, производство, логистика) был максимальным при оптимальном использовании ресурсов.

2. Отборочный этап:

Продолжительность – 100 минут. Задания первого этапа включают 50 тестовых вопросов на русском языке по дисциплинам «Теория организации», «Экономическая теория»,

«Управление человеческими ресурсами». Правильный ответ на каждый тестовый вопрос оценивается в 2 балла (максимальная оценка – 100 баллов).

Информация о заключительном этапе (финале)

Продолжительность – 90 минут. Олимпиадное задание состоит из двух частей. Первая часть заданий включает 3 открытых вопроса на русском языке по дисциплинам «Управление изменениями», «Организационное поведение», «Маркетинг» и «Методы принятия управленческих решений». Правильный ответ на каждый открытый вопрос оценивается в 25 баллов (максимальная оценка – 75 баллов). Вторая часть заданий включает 1 кейс-задачу на русском языке. Правильный ответ на кейс оценивается в 25 баллов. В сумме участник может набрать 100 баллов по итогам заключительного этапа (финала).

Критерии оценивания заданий заключительного этапа

№	Критерии оценивания открытых вопросов заключительного этапа	Баллы
1	Полнота и правильность ответа, использование профессиональной терминологии, применимость решения на практике	15

2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	10
ИТОГО		25

№	Критерии оценивания кейс-заданий заключительного этапа	Баллы
1	Методика решения	5
2	Глубина и полнота анализа	7
3	Логика и аргументация изложения ответов на вопросы	8
4	Применимость предложений на практике	5
ИТОГО		25

Перечень и содержание тем для подготовки к Универсиаде РУДН:

1. Понятии организации
2. «Всеобщая организационная наука. Тектология» А.А. Богданова
3. Основные идет об организации в рамках теории научного менеджмента
4. Бюрократическая теория организации по М. Веберу
5. Типология организаций по Г. Минцбергу
6. Факторы эффективной организации Р. Лайкерта
7. Теория административного поведения Г. Саймона
8. Теория Гласиер
9. Ресурсная теория организации.
10. Теория организационного потенциала (И. Ансофф)
11. Теория институтов и институциональных изменений (Д.Норт)
12. Концепция жизненного цикла организации
13. Общие характеристики организации
14. Эволюция понятия «система». Системный подход и системный анализ.
15. Иерархии материальных систем. Классификация систем
16. Общие свойства сложных систем
17. Феномен поведенческих дисциплин и их роль в управлении организацией
18. Концепция группы в организационном поведении. Управление неформальными группами. Групповая эффективность в организационном поведении
19. Организационная культура и ее влияние на организационное поведение
20. Влияние конфликтов на поведение индивидов и групп. Стресс и его влияние на поведение индивидов и групп в организации
21. Поведение индивидов в условиях организационных изменений
22. Сущность и содержание понятия организации. Эволюция взглядов на организацию. Системный подход в теории организации
23. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами
24. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами
25. Кадровая политика и кадровое планирование организации
26. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью
27. Определение потребности в персонале. Набор и отбор человеческих ресурсов. Отбор человеческих ресурсов
28. Обучение и развитие человеческих ресурсов организации

29. Холистический маркетинг
30. Маркетинговая среда
31. Основы стратегического маркетинга
32. Маркетинговая информационная система
33. Сегментирование рынка
34. Маркетинговое позиционирование
35. Теория поведения потребителя.
36. Теория фирмы
37. Структура рынка
38. Рынки факторов производства
39. Особенности рынков ресурсов.
40. Общее равновесие и эффективность рынка
41. Общее макроэкономическое равновесие: модель AD-AS
42. Стандартная кейнсианская модель совокупного спроса. Модель IS-LM
43. Потребление и сбережения. Инвестиции
44. Государственные финансы и равновесный ВВП. Бюджетно-финансовая политика
45. Денежный рынок. Денежно-кредитная политика
46. Экономический рост
47. Безработица и инфляция
48. Макроэкономическая нестабильность: экономический цикл
49. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений
50. Моделирование и модели принятия решений.
51. Методы диагностики проблем.
52. Методы принятия решений и оценки альтернатив.
53. Методы планирования и реализации управленческих решений.
54. Контроль реализации управленческих решений.
55. Информационно-аналитическая поддержка процессов разработки и принятия управленческих решений
56. Эффективность управленческих решений.
57. Влияние цифровизации на трансформацию организационных процессов экономики.
58. Организационное развитие.
59. Виды организационных изменений.
60. Диагностика необходимости изменений.
61. Стратегии осуществления организационных изменений.
62. Модели осуществления организационных изменений.
63. Критерии оценки эффективности изменений.
64. Препятствия и риски на пути осуществления организационных изменений.
65. Пути преодоления сопротивления организационным изменениям.

3. Список рекомендованной литературы для подготовки:

Основная литература

1. Ким, И. А. Основы экономической теории: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Ким. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 328 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-04602-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/514444

2. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления : учебник для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 188 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-06934-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/586567.

3. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14869-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561097

4. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/56533

5. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560975

6. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебник для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/586324 (дата обращения: 14.09.2026).

7. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560972

8. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560094

9. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебник для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 112 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09522-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/557296

Дополнительная литература

10. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 172 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583983

11. Корнейчук, Б. В. Микроэкономика : учебник и практикум для вузов / Б. В. Корнейчук. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07542-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584311

12. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебник для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18727-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/586423

13. Макроэкономика : учебник для вузов / под редакцией А. С. Булатова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06407-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583040

14. Менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 595 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18246-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583209

15. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебник для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/586324

16. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584706

17. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учебник для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 112 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09522-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/585126

4. Демоверсии заданий отборочного этапа (тесты):

2. Какая теория содержания мотивации описывает удовлетворение потребностей иерархически, снизу вверх.

a) пирамида потребностей Маслоу

b) двух факторов Герцберга

c) приобретённых потребностей Мак Клелланда

3. Подход к управлению организацией, предполагающий формирование у менеджеров образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды это:

a) ситуационный подход

b) процессный подход

c) системный подход к управлению

3. Ограниченный сбор информации, поиск вариантов решения проблемы в известных областях, учёт прошлого опыта, выбор первой, удовлетворяющей критериям альтернативы характеризуют следующую модель принятия решений:

Выберите один ответ:

a) политическую

b) ограниченной рациональности

c) рациональную

4. Механистический подход использован при построении следующих организационных структур:

Выберите один ответ:

a) матричной

b) многомерной

c) дивизиональной

5. Группы, которые проявляют интерес к предприятию или оказывают влияние на его способность достигать поставленных целей – это:

a) поставщики;

b) контактные аудитории;

c) конкуренты;

d) клиенты;

e) маркетинговые посредники.

6. Кто является источником идей для создания нового продукта?

a) ученые;

b) потребители;

c) рекламные агентства;

d) отраслевые издания;

e) все перечисленное.

7. Жизненный цикл товара – это:

a) интервал времени от момента приобретения до момента утилизации, прекращения существования товара;

b) интервал времени, в котором спрос на товар проходит все возможные фазы и возвращается к исходной точке;

c) совокупность фаз внедрения товара на рынок, роста продаж, зрелости товара и спада продаж;

d) процесс развития продаж товара и получение прибыли;

e) интервал времени, который начинается с разработки нового товара и заканчивается прекращением его производства.

8. Какой вид цены основан на разделении рынка на определенные группы покупателей?

a) цена на изделие, уже снятое с производства;

b) цена, устанавливаемая ниже, чем у большинства фирм на рынке;

c) цена потребительского сегмента рынка;

d) эластичная (гибкая) цена;

e) преимущественная цена.

9. Какая характеристика услуги связана с состоянием спроса?

a) неосязаемость;

b) неотделимость от источника;

c) несохраняемость;

d) непостоянство качества;

e) отсутствие владения.

10. В классификации бизнес-плана по назначению финансовое оздоровление относится:

a) к действующему предприятию;

b) к бизнес-линиям;

c) к новому предприятию;

d) к управленческим решениям;

e) все перечисленное.

ЗАДАНИЯ

заключительного этапа Универсиады РУДН
по предметному направлению
«МЕНЕДЖМЕНТ»

МОСКВА
2026

Продолжительность – 90 минут. Олимпиадное задание состоит из двух частей. Первая часть заданий включает 3 открытых вопроса на русском языке по дисциплинам «Теория организации», «Организационное поведение» и «Маркетинг». Правильный ответ на каждый открытый вопрос оценивается в 25 баллов (максимальная оценка – 75 баллов). Вторая часть заданий включает 1 кейс-задачу на русском языке. Правильный ответ на кейс оценивается в 25 баллов. В сумме участник может набрать 100 баллов по итогам заключительного этапа (финала).

Критерии оценивания заданий заключительного этапа

№	**Критерии оценивания открытых вопросов заключительного этапа**	**Баллы**
1	Полнота и правильность ответа, использование профессиональной терминологии, применимость решения на практике	15
2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	10
ИТОГО		25

№	**Критерии оценивания кейс-заданий заключительного этапа**	**Баллы**
1	Методика решения	5
2	Глубина и полнота анализа	7
3	Логика и аргументация изложения ответов на вопросы	8
4	Применимость предложений на практике	5
ИТОГО		25

Вариант 1

1. Дайте краткую характеристику методам мозгового штурма, Дельфи. В чём их сильные стороны и ограничения?
2. Сущность психологических методик в изучении личности: когнитивные тесты.
3. Какие факторы влияют на поведение индивидуальных покупателей? Опишите модель процесса принятия решения о покупке?

Ситуация для анализа
«Цифровая трансформация старого завода»

Вы назначены директором по развитию на крупном машиностроительном заводе с историей более 60 лет. Предприятие сталкивается с падением заказов из-за высокой себестоимости продукции и долгих сроков производства. Совет директоров утвердил план внедрения цифрового планирования ресурсов для автоматизации складов, закупок и логистики. Однако при старте проекта вы сталкиваетесь с жестким сопротивлением начальников цехов и мастеров — возрастной элиты предприятия. Они саботируют обучение сотрудников, скрывают реальные остатки на складах в старых амбарных книгах и утверждают, что «компьютер никогда не поймет специфику металла». Проект под угрозой срыва.

Вопросы для обсуждения:

1) Используя модель Курта Левина или Джона Коттера, опишите пошаговый алгоритм ваших действий по преодолению сопротивления персонала. Как именно вы будете работать с группой «лидеров мнений» среди старой гвардии?
2) Перед вами стоит выбор: уволить наиболее активных противников цифровизации волевым решением собственника или попытаться интегрировать их в процесс. Составьте матрицу принятия решения (SWOT-анализ каждого варианта), чтобы обосновать свой выбор перед советом директоров.
3) Какие психологические барьеры (страх потери статуса, когнитивный диссонанс, стереотипы) лежат в основе поведения рабочих? Какой тип организационной культуры сложился на заводе и как его нужно трансформировать?

ЗАДАНИЯ

заключительного этапа Универсиады РУДН
по предметному направлению
«МЕНЕДЖМЕНТ»

МОСКВА
2026

Продолжительность – 90 минут. Олимпиадное задание состоит из двух частей. Первая часть заданий включает 3 открытых вопроса на русском языке по дисциплинам «Теория организации», «Организационное поведение» и «Маркетинг». Правильный ответ на каждый открытый вопрос оценивается в 25 баллов (максимальная оценка – 75 баллов). Вторая часть заданий включает 1 кейс-задаче на русском языке. Правильный ответ на кейс оценивается в 25 баллов. В сумме участник может набрать 100 баллов по итогам заключительного этапа (финала).

Критерии оценивания заданий заключительного этапа

№	**Критерии оценивания открытых вопросов заключительного этапа**	**Баллы**
1	Полнота и правильность ответа, использование профессиональной терминологии, применимость решения на практике	15
2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	10
ИТОГО		25

№	**Критерии оценивания кейс-заданий заключительного этапа**	**Баллы**
1	Методика решения	5
2	Глубина и полнота анализа	7
3	Логика и аргументация изложения ответов на вопросы	8
4	Применимость предложений на практике	5
ИТОГО		25

Вариант 2

1. Как связаны делегирование полномочий и ответственность за принятое решение? Как это влияет на качество и реализацию?
2. Метод Скиннера и его значения для оргповедения
3. Матрица BCG и ее составляющие.

Ситуация для анализа
«Крах премиального сервиса»

Ресторанный холдинг открыл флагманское заведение премиум-класса в центре города. Концепция строилась на эксклюзивности: высокая кухня, винная карта, идеальная тишина и отстраненно-вежливое обслуживание. Спустя три месяца после открытия выручка падает. Отзывы в интернете пестрят жалобами на то, что официанты ведут себя высокомерно, хамят гостям, делающим «неправильный» заказ, а отель игнорирует посетителей без дорогой одежды. При этом шеф-повар гениален, интерьер безупречен, а рекламный бюджет освоен полностью. Вы приглашены как внешний консультант.

Вопросы для обсуждения:

1) В чем заключается критическая ошибка позиционирования и маркетингового обещания, которое транслирует бизнес?
2) Какой из двух управленческих подходов вы выберете для немедленного внедрения и почему: жесткая стандартизация (внедрение тотального контроля и системы штрафов) или смена парадигмы сервиса (привязка бонусов менеджеров к проценту возвращаемости гостей, а не к сумме среднего чека).
3) Разработайте дерево решений: вариант А — закрыть ресторан и списать убытки; вариант Б — провести ребрендинг в формат «демократичного бистро»; вариант В — сохранить премиум-сегмент, но полностью сменить команду и принципы подбора персонала. Оцените риски каждого сценария.

ЗАДАНИЯ

заключительного этапа Универсиады РУДН
по предметному направлению
«МЕНЕДЖМЕНТ»

МОСКВА
2026

Продолжительность – 90 минут. Олимпиадное задание состоит из двух частей. Первая часть заданий включает 3 открытых вопроса на русском языке по дисциплинам «Теория организации», «Организационное поведение» и «Маркетинг». Правильный ответ на каждый открытый вопрос оценивается в 25 баллов (максимальная оценка – 75 баллов). Вторая часть заданий включает 1 кейс-задаче на русском языке. Правильный ответ на кейс оценивается в 25 баллов. В сумме участник может набрать 100 баллов по итогам заключительного этапа (финала).

Критерии оценивания заданий заключительного этапа

№	**Критерии оценивания открытых вопросов заключительного этапа**	**Баллы**
1	Полнота и правильность ответа, использование профессиональной терминологии, применимость решения на практике	15
2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	10
ИТОГО		25

№	**Критерии оценивания кейс-заданий заключительного этапа**	**Баллы**
1	Методика решения	5
2	Глубина и полнота анализа	7
3	Логика и аргументация изложения ответов на вопросы	8
4	Применимость предложений на практике	5
ИТОГО		25

Вариант 3

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте условия, влияющие на качество управленческого решения.
2. Поведенческий подход к изучению лидерства К. Левина
3. Опишите фазы жизненного цикла товара и особенности маркетинговой деятельности на каждой из них.

Ситуация для анализа

«Агроперезагрузка: Битва за урожай и алгоритмы»

Агрохолдинг «Золотое Колос» — один из крупнейших производителей зерна в РФ. Владеет 200 000 гектаров земли, парком из 1500 единиц советской и российской техники (на 70% выработавшей ресурс) и штатом в 3000 сотрудников. Успех деятельности предприятия зависит от площади пашни и погодно-климатических условий. Управление строится на авторитете директоров хозяйств («красных директоров»), которые работают в компании по 20–30 лет.

Глобальный инвестор выкупил контрольный пакет акций холдинга. Новая стратегия до 2028 года — переход к модели AgroTech 4.0. Цель - снизить операционные расходы на 30%, внедрить точное земледелие, беспилотную технику и ИИ-прогнозирование урожайности. На старте проекта уволены два из пяти региональных директоров за отказ подписывать новые KPI.

Для реализации стратегии в сибирский филиал назначен новый операционный директор — молодой выпускник MBA из Москвы с опытом работы в Big4, никогда не управлявший полевыми работами. За месяц до начала посевной он:

Установил на старую технику датчики GPS/ГЛОНАСС и расходомеры топлива без предварительного обучения механизаторов.

Отменил исторически сложившуюся систему «натуроплаты» (выдача части зарплаты зерном и сеном), переведя всех на строгий безналичный расчет с депремированием за простой.

Заблокировал закупку привычных запчастей у местных поставщиков, обязав заказывать их через новое облачное ПО со сроком доставки 14 дней (в разгар сезона).

Выпустил приказ о переходе на гибкие графики работ, основываясь на данных спутникового мониторинга влажности почвы, проигнорировав локальные приметы агрономов («земля еще не поспела»).

Результат к середине июня 2026 года (кризис):

Механизаторы, восприняв тотальный мониторинг как недоверие, стали заклеивать объективы камер черной изолентой и ломать антенны GPS.

Из-за сбоя в новом ПО критические запчасти (гидравлика, фильтры) застряли на центральном складе. Три элитных трактора John Deere, закупленные инвестором под проект, стоят вторую неделю.

Директора оставшихся трех хозяйств пишут коллективную жалобу собственнику в Москву, утверждая, что «москвич губит посевную ради красивых графиков». Они намеренно завышают цифры готовности полей в отчетах, чтобы дискредитировать спутниковый прогноз нового начальника.
Холдинг несет убытки простоя. Инвестор требует отчета: почему при затратах в 500 млн рублей на цифровизацию техника стоит, а дисциплина падает.

Вопросы для обсуждения:

1) Используя модель уровней сопротивления изменениям (индивидуальный, групповой, организационный), классифицируйте проблемы «Золотого Колоса». На каком уровне лежит корень кризиса?
2) Проанализируйте действия новой команды внедрения через призму теории двух факторов Фредерика Герцберга. Какие «гигиенические факторы» были нарушены, спровоцировав ненависть персонала, независимо от благородных целей самой трансформации?
3) Опишите сущность конфликта ценностей между новым операционным директором и директорами хозяйств. Какой тип разрешения конфликта (доминирование, компромисс, интеграция) был ошибочно выбран менеджментом изначально?

Экономический факультет

Методические рекомендации

по подготовке к заключительному этапу

по предметному направлению «Менеджмент»

открытой универсиады федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» «RUDN-ON» (Универсиады РУДН)

в 2026/27 уч. г.

Москва, 2026

1. О предметном направлении

Направление «Менеджмент» формирует у студентов системное мышление, позволяющее воспринимать компанию как единый механизм. Студенты осваивают навыки управления людьми: они учатся собирать эффективные команды, мотивировать сотрудников и разрешать внутренние конфликты. Обучающиеся развивают способность принимать взвешенные решения в условиях неопределенности, анализируя риски при дефиците времени или информации.

Направление менеджмент дает навыки анализа, моделирования, прогнозирования сложных социально-экономических систем, управления коллективом и бизнес-процессами организации. Кроме того, студенты получают практический опыт работы с профессиональным инструментарием, включая системы управления проектами и деловую аналитику. В процессе обучения они приобретают навык запуска проектов с нуля — от расчета стоимости идеи до ее защиты перед руководством

2. Информация о заключительном этапе

Продолжительность – 90 минут. Олимпиадное задание состоит из двух частей. Первая часть заданий включает 3 открытых вопроса на русском языке по дисциплинам «Теория организации», «Организационное поведение» и «Маркетинг». Правильный ответ на каждый открытый вопрос оценивается в 25 баллов (максимальная оценка – 75 баллов). Вторая часть заданий включает 1 кейс-задаче на русском языке. Правильный ответ на кейс оценивается в 25 баллов. В сумме участник может набрать 100 баллов по итогам заключительного этапа (финала).

Критерии оценивания заданий заключительного этапа

№	**Критерии оценивания открытых вопросов заключительного этапа**	**Баллы**
1	Полнота и правильность ответа, использование профессиональной терминологии, применимость решения на практике	15
2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	10
ИТОГО		25

№	**Критерии оценивания кейс-заданий заключительного этапа**	**Баллы**
1	Методика решения	5
2	Глубина и полнота анализа	7
3	Логика и аргументация изложения ответов на вопросы	8
4	Применимость предложений на практике	5
ИТОГО		25

Перечень и содержание тем для подготовки к Универсиаде РУДН:

1. Основные понятия менеджмента и функции менеджмента. Цели, методы и принципы управления
2. Менеджер и его управленческие роли
3. Основы теории и методы принятия решений
4. Стратегический менеджмент
5. Власть и влияние в управлении. Лидерство
6. Теория и практика управления в древних цивилизациях

7. Доиндустриальный период развития управленческой мысли и практики управления. Промышленная революция
8. История управленческой мысли и практики в индустриальную эпоху
9. История и состояние управленческой мысли в России
10. Новейшая история и современное состояние управленческой мысли
11. Феномен поведенческих дисциплин и их роль в управлении организацией
12. Концепция группы в организационном поведении. Управление неформальными группами. Групповая эффективность в организационном поведении
13. Организационная культура и ее влияние на организационное поведение
14. Влияние конфликтов на поведение индивидов и групп. Стресс и его влияние на поведение индивидов и групп в организации
15. Поведение индивидов в условиях организационных изменений
16. Сущность и содержание понятия организации. Эволюция взглядов на организацию. Системный подход в теории организации
17. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами
18. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами
19. Кадровая политика и кадровое планирование организации
20. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью
21. Определение потребности в персонале. Набор и отбор человеческих ресурсов. Отбор человеческих ресурсов
22. Обучение и развитие человеческих ресурсов организации
23. Холистический маркетинг
24. Маркетинговая среда
25. Основы стратегического маркетинга
26. Маркетинговая информационная система
27. Сегментирование рынка
28. Жизненный цикл товара.
29. Маркетинговое позиционирование
30. Теория поведения потребителя.
31. Теория фирмы
32. Структура рынка
33. Рынки факторов производства
34. Особенности рынков ресурсов.
35. Общее равновесие и эффективность рынка
36. Общее макроэкономическое равновесие: модель AD-AS
37. Стандартная кейнсианская модель совокупного спроса. Модель IS-LM
38. Потребление и сбережения. Инвестиции
39. Государственные финансы и равновесный ВВП. Бюджетно-финансовая политика
40. Денежный рынок. Денежно-кредитная политика
41. Экономический рост
42. Безработица и инфляция
43. Макроэкономическая нестабильность: экономический цикл

Основная литература

1. Ким, И. А. Основы экономической теории: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Ким. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 328 с.
а. (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-04602-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/514444
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Котлер Филипп, К. Л. Келлер; Пер. с англ. В.Кузина. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2015.
3. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления : учебник для вузов /

И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06934-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/586567.

4. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14869-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561097

5. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 291 с.

а. (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560975

6. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560972

7. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учебник для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 112 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09522-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/585126

Дополнительная литература

8. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536900

9. Менеджмент: организационное поведение : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 290 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16444-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/541867

10. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 386 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16503-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583463

11. Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17986-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584730

12. Голубкова, О. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09014-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584029

13. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17680-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/582867

4. Демоверсия заданий заключительного этапа по предметному направлению «Менеджмент»

Открытые вопросы

1. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки; факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации

2. Вхождение человека в организацию. Адаптация и помощь в адаптации со стороны организации.

3. Современные тенденции сегментирования Кейс 1. **TOYOTA сокращает уровни**

Перед лицом растущей конкуренции по всему миру руководство Toyota Motor Corp. приняло решение провести реструктуризацию - сократить в административном аппарате 2 уровня управления.

Сохраняя приверженность традициям менеджмента «по-японски», компания вовсе не собиралась проводить сокращение персонала – предполагалось лишь перевести.

Определенное количество управленческих должностей среднего уровня на те работы, которые более приближены к производству. Основной целью Тойоты стало повышение эффективности процесса принятия решений (чем меньше уровней управления – тем быстрее принимаются и реализуются решения).

Предполагаемые изменения так или иначе затрагивали около 25 000 сотрудников компании (весь персонал насчитывает 65 000 человек). Снижение издержек не выдвигалось в качестве цели проводимых изменений, т.к. к этому моменту Toyota Motor Corp. имела устойчивые финансовые результаты.

Главная цель реструктуризации заключалась в устранении сложившегося положения, при котором компания Тойота запаздывала с разработкой ответных действий в отношении своих более гибких конкурентов. Японские компании-конкуренты, уступая Тойоте в финансовой мощи, доле рынка, тем не менее, проводили более гибкую и агрессивную маркетинговую и производственную политику на новых рынках – в Америке, Европе.

Например, подразделение Тойоты в США было открыто только после того, как их открыли Honda, Nissan и Mazda. Тойота с опозданием вошла и на рынок легковых автомобилей представительского класса - лишь вслед за Honda.

Как заявил один из сотрудников аппарата управления компании, на Тойоте «для того, чтобы начался отсчет времени по принятию какого-либо решения, необходимо достигнуть уровня топ-менеджеров, проделав много, слишком много шагов». В то же время среди менеджеров среднего звена определенное количество должностей можно было бы описать как «сиди тихо и ничего не делай». Теперь же предполагалось, что такие менеджеры будут вовлечены в процесс принятия решений, творчества, им будут делегированы и некоторые ручные операции.

Как часть инновационной программы можно расценить и отход в формальном общении сотрудников от термина «качо» («управляющий»). Вместо этого к имени собеседника было рекомендовано приставлять суффикс «-сан» (общеупотребимый в Японии аналог "Mr", "Mrs", "Ms"). Это новшество в общении между сотрудниками

последовало за примером Nissan, которая в свое время таким образом решила бороться с излишней бюрократичностью. В то же время Тойота увеличила расходы на обеспечение сотрудников жильем, отдых, общественные мероприятия до 730 млн. долл.

Аналитики с Wall Street связали эти действия с желанием руководства компании стать более конкурентными и на рынке труда - таким образом Тойота становится более привлекательной для выпускников японских вузов, борьба за которых достаточно напряженна, т.к. предложение на японском рынке труда меньше чем спрос. Реструктуризация позволяет новым сотрудникам сразу включаться в процесс принятия решений и уменьшает количество ступеней при движении наверх карьерной лестницы.

Вопросы

1. Что повлияло на принятие управленческого решения руководством компании Toyota о сокращении уровней управления?
2. Интересы каких групп людей преследовало это решение?
3. Каковы цели решения о сокращении уровней управления?
4. В чем состоят преимущества новой структуры управления? Какие новые

возможности для компании открывает реализация этого решения?

5. Какие еще инновации были внедрены в компании Toyota? Интересы каких групп людей при этом реализовывались? Какие при этом ставились цели?