



## Разработчик программы

Боярчук Надежда Константиновна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и туристского бизнеса Гуманитарно-педагогической академии (филиал) ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского» в г. Ялте

## 1. Пояснительная записка

Программа вступительных испытаний для поступления на обучение по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент составлена на основании Порядка приема на обучение по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 14.10.2015 года № 1147 с изменениями, утвержденными приказом Министерства образования и науки РФ от 29.07.2016 года № 921, Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавра), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 № 970 (ред. от 27.02.2023).

**Целью** проведения вступительного испытания в магистратуру является выявление комплексной теоретической и практической подготовленности поступающего к выполнению профессиональных задач, установленных вышеназванным образовательным стандартом по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (квалификация - магистр).

Форма проведения вступительного испытания – междисциплинарный экзамен в письменной форме.

Результаты вступительного испытания оцениваются по 100–балльной шкале.

## Содержание программы

### 1. МЕНЕДЖМЕНТ

#### *1.1. Основы менеджмента как науки управления*

Сущность и задачи менеджмента. Методологические основы менеджмента. Природа и роль менеджмента в современном обществе. Менеджмент как научная теория и искусство руководства людьми. Менеджмент в условиях рынка. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Экономический механизм менеджмента.

#### *1.2. Управление коммуникациями в организации*

Процесс коммуникаций и эффективность управления. Коммуникационный процесс. Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации.

#### *1.3. Современные подходы к менеджменту*

Основные этапы развития управленческой мысли. Ведущие школы менеджмента. Зарубежный опыт менеджмента. Значение и возможности его использования в России. Ведущие тенденции в развитии зарубежного менеджмента на современном этапе. Специфика менеджмента России в современных условиях.

#### *1.4. Планирование деятельности предприятия*

Определение целей и задач фирмы. Прибыль как одна из целей менеджмента. Планирование как одна из функций менеджмента. Виды планирования. Признаки и классификации планов.

#### *1.5. Организационная деятельность менеджера*

Организация как функция управления. Принципы построения организации. Функциональные и линейные связи как основа построения организационной структуры предприятия. Классификация организационных структур. Построение организации. Интеграционные процессы в менеджменте.

#### *1.6. Мотивация персонала*

Понятие и сущность мотивации. Эволюция понятия мотивация. Основные модели мотивации. Приемы и методы мотивации в современной практике управления. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории.

### ***1.7. Контроль как функция менеджмента***

Сущность контроля. Процесс контроля. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле. Групповая динамика.

### ***1.8. Координация как функция менеджмента***

Учет и контроль как функция менеджера. Классификация управленческого контроля. Процесс контроля. Направления совершенствования контроля. Контроллинг.

### ***1.9. Управленческие решения***

Этапы выработки рационального решения. Процесс подготовки и принятия рациональных управленческих решений. Этап принятия решения. Этап реализации решения. Факторы, влияющие на принятие решения. Методы принятия управленческих решений

### ***1.10. Персональный тайм-менеджмент в профессиональной деятельности***

Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера. Специфика труда менеджера, его место, роль и основные задачи. Важнейшие требования к менеджеру, качества менеджера, основные типы менеджера. Работа с кадрами руководителей. Работа менеджера над собой.

## **2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### ***2.1. Общая концепция стратегического менеджмента***

Определение стратегического менеджмента. Введение в стратегический менеджмент. Сущность стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Основные понятия и определения. Классификация методов стратегического управления организацией. Различие между стратегическим и оперативным управлением. Система методологии стратегического планирования: методологический подход на основе стратегического мышления, сущность и преимущества стратегического мышления, классификация систем планирования, методы и принципы стратегического планирования, система показателей стратегического планирования. Теоретические основы стратегического планирования: место стратегического планирования в общей системе планирования, стратегическое планирование как наука.

## **2.2. Видение, миссия и цели организации**

Видение и миссия организации. Стратегические цели организации. Понятие видения организации, его сущность и значение. Носители видения. Понятие и значение миссии организации. Структура миссии организации. Основные заинтересованные лица (стейкхолдеры) и их требования к формулированию миссии. Инструментарий, используемый при определении миссии. Методические рекомендации к формулированию миссии организации. Понятие стратегических целей организации, их характеристики и значение. Классификация целей. Отличие стратегических целей от других. Основные требования к формулированию стратегических целей. Принципы формулирования стратегических целей. Методы разработки стратегических целей организации. Критерии оценки достижения стратегических целей организации. Целевой портрет организации.

## **2.3. Стратегический анализ организации**

Основы стратегического анализа организации. Стратегический анализ внутренней среды организации. Стратегический анализ мезосреды организации. Стратегический анализ макросреды организации. Необходимость, сущность, цель, задачи стратегического анализа организации. Информационная база стратегического анализа организации. Структура стратегического анализа организации. Механизм взаимодействия сред. SWOT-анализ – метод стратегического анализа организации. Факторы внутренней среды. Основная цель анализа внутренней среды организации. Задачи, направления и особенности стратегического анализа внутренней среды организации. Стратегический потенциал организации: понятие и подходы к его оценке. Особенности анализа потенциала в маркетинговой, инновационной, производственной, финансовой сферах деятельности, в области управления персоналом и организации управления. Факторы мезосреды. Отраслевой анализ: цель, задачи и классификация. Основные экономические характеристики отрасли. Оценка привлекательности отрасли. Структурный анализ отрасли: анализ модели пяти конкурентных сил в отрасли по М. Портеру. Концепция движущих сил. Анализ сил, определяющих отраслевую конкуренцию. Структурные характеристики отрасли, характеризующие конкурентные силы в отрасли. Отраслевые ключевые факторы успеха.



Внутриотраслевой анализ. Карта стратегических групп как один из инструментов анализа рыночных позиций конкурентов в отрасли. Оценка конкурентной позиции организации в отрасли. Метод SNW. Построение профиля конкурентных преимуществ. Ключевые компетенции организации. Особенности макросреды как объекта стратегического анализа. Факторы макросреды. Основная цель стратегического анализа макросреды организации. Стратегические последствия, возникающие в мезосреде под воздействием факторов макросреды. Основные этапы и инструментарий проведения анализа макроокружения. PEST-анализ - метод стратегического анализа макросреды организации. Методы, используемые в PEST-анализе. Матрица возможностей и матрица угроз.

#### ***2.4. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии***

Определение стратегических альтернатив. Концепция базовой стратегии. Адаптация (доводка), оценка и выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии. Стадии выбора стратегии. Альтернативность. Сущность и значение стратегической сегментации внешней и внутренней среды для разработки стратегии организации. Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ). Порядок выделения СЗХ и параметры ее оценки. Понятие и назначение стратегических бизнес-единиц (СБЕ), критерии выделения СБЕ. Особенности разработки стратегии в диверсифицированных и узкоспециализированных организациях. Концепция базовой стратегии организации, ее сущность, виды базовых стратегий. Базовые стратегические альтернативы, отражающие различные подходы к росту организации: ограниченный рост (стабильность), рост, сокращение, комбинированная стратегия, основные области их применения. Методы выбора общей (базовой) стратегии организации. Матрица возможностей по товарам/рынкам (матрица возможностей И. Ансоффа). Стратегии и конкурентные преимущества. Типы конкурентных преимуществ по М. Портеру. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ (конкурентные стратегии): лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование, их назначение и сущность. Адаптация выбранной стратегии к конкретным условиям функционирования организации. Методы доводки выбранной стратегии. Концепция жизненного цикла (КЖЗ) товара/технологии, его сущность и роль в

формировании стратегии организации. Использование концепции жизненного цикла товара/технологии для анализа и доводки стратегии. Цели и задачи позиционирования организации и ее подразделений на рынке. Методы позиционирования положения фирмы – портфельные матрицы - Boston Consulting Group (БКГ), General Electric/McKinsey и др., их сущность и области применения. Подходы к оценке и выбору стратегии. Критерии выбора. Учет эффекта синергии при выборе стратегии организации.

### ***2.5. Управление реализацией стратегии организации***

Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями в организациях. Мобилизация и распределение стратегических ресурсов. Стратегический контроль. Контур управления реализацией стратегии и его элементы. Стратегические изменения в организации. Факторы, определяющие глубину стратегических изменений, классификация изменений. Основные области стратегических изменений в организации. Сравнительная характеристика различных организационных структур, усиливающих функцию стратегического управления. Факторы, определяющие выбор организационной структуры. Организационная культура и ее основные элементы. Первичные и вторичные факторы формирования организационной культуры, их классификация. Индивидуальное и групповое сопротивление системы – как фактор реализации организационных изменений. Причины возникновения сопротивления изменениям и пути его преодоления. Источники стратегических ресурсов и их мобилизация. Распределение ресурсов между СБЕ, СЗХ и центрами прибыли. Методы и модели распределения ресурсов: формирование бюджетов, сетевые модели и др. Организационный и стратегический контроль. Процесс стратегического контроля. Управленческие информационные системы в стратегическом контроле.

## **3. МАРКЕТИНГ**

### ***3.1. Основы маркетинга современных предприятий***

Сущность и принципы маркетинга. Цели и функции маркетинга. Основные понятия маркетинга.



### ***3.2. Целевой маркетинг в деятельности предприятий***

Понятие конъюнктуры рынка. Характеристика насыщения рынка. Анализ спроса и предложения на рынке. Понятие, типы, методы конкуренции. Понятие конкурентоспособности предприятий и продукции.

### ***3.3. Маркетинговые исследования***

Понятие и этапы маркетингового исследования. Понятие и виды маркетинговой информации.

### ***3.4. Товарная политика предприятия***

Понятие и классификация товаров. Марка товара. Упаковка товара. Жизненный цикл товара. Разработка нового товара. Формирование товарного ассортимента и осуществление товарной политики.

### ***3.5. Ценовая политика предприятия***

Функции цен в условиях рыночной экономики. Методы ценообразования. Ценовая политика предприятия.

### ***3.6. Маркетинговая коммуникационная политика предприятия***

Элементы коммуникационной политики предприятия. Планирование в маркетинге. Содержание программ маркетинга. Виды маркетинговых программ.

### ***3.7. Маркетинговая сбытовая политика предприятия***

Сбыт в системе маркетинга. Продвижение. Рекламная политика предприятия.

### ***3.8. Управление маркетинговой деятельностью предприятия***

Управление маркетингом: виды, процесс. Процесс маркетингового планирования. Контроль годовых планов. Стратегический контроль.

## Литература для подготовки

### Основная учебная литература:

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 239 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512016>

2. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513344>

3. Кузьмина, Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 419 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511363>

4. Стратегический менеджмент : учебник : [16+] / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. — Москва : Университет Синергия, 2021. — 305 с. : ил., табл. — (Легкий учебник). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

5. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. — Москва : Дашков и К°, 2021. — 468 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>

### Дополнительная литература:

1. Архангельский, Г. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 311 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985>

2. Веснин, В.Р. Стратегическое управление : учебник / В.Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2019. — 327 с.

3. Жернакова, М.Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт,

2023. — 370 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510876>

4. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 305 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510939>

5. Колышкина, Т. Б. Деловые коммуникации, документооборот и делопроизводство : учебное пособие для вузов / Т. Б. Колышкина, И. В. Шустина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 145 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513409>

6. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 466 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510845>

7. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 197 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516231>

8. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 566 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510549>

9. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 175 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514278>

10. Марусева, И. В. Современный менеджмент (Классический и прикладной аспекты): учебное пособие для вузов / И. В. Марусева. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 540 с.

11. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей

редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 365 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510859>

12. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511207>

13. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 246 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511643>

14. Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для вузов / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов ; под редакцией М. С. Мотышиной. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 282 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517132>

15. Мотышина, М. С. Менеджмент туризма : учебник для среднего профессионального образования / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов ; под редакцией М. С. Мотышиной. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 282 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517198>

16. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 350 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511237>

17. Ратников, В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509587>

18. Скибицкая, И. Ю. Деловое общение : учебник и практикум для вузов / И. Ю. Скибицкая, Э. Г. Скибицкий. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. —

247 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516220>

19. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 105 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519308>

20. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. — Москва : Университет Синергия, 2020. — 305 с.

21. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент / А. В. Тебекин. — 2-е изд., переработ. и дополн. — М.: Юрайт, 2019. — 333 с.

22. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 487 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512108>