



ТАГАНРОГСКИЙ ИНСТИТУТ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ



Утверждаю  
Председатель приемной комиссии,  
ректор ТИУиЭ С.Ю.Аваков  
«27» сентября 2020 г.

ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА В МАГИСТРАТУРУ  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ 38.04.02 – МЕНЕДЖМЕНТ

**Составители:**

Янкина И.А., доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры  
управления

Таганрог 2020

## **ВВЕДЕНИЕ**

Целью вступительного экзамена в магистратуру является определение базового уровня теоретической подготовленности поступающих в магистратуру, их знание базовых положений и категорий дисциплин, входящих в базовую часть и вариативную часть Блока 1 ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛИ), формирующих направление подготовки «Менеджмент».

В программу вступительного экзамена включены материалы базовых дисциплин: «Теория управления», «Теория организации», «Стратегический менеджмент», «Разработка управленческих решений», «Антикризисное управление», «Маркетинг».

# **СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1. Внешняя среда организации. Характеристики и виды внешней среды**

Менеджмент как управляющая подсистема системы управления. Взаимосвязи между системой управления и внешней средой, между объектом управления и субъектом управления. Характеристики и виды внешней среды. Элементы внешней среды прямого и косвенного воздействия. Взаимовлияние субъектов внешней среды и организации. Факторы глобальной внешней среды.

### **2. Задачи и функции менеджмента**

Задача менеджмента как подцель, достигаемая посредством работы, выполняемой в процессе управления организацией. Классификация задач по характеру влияния на эффективность деятельности организации. Технология и ее связь с задачами менеджмента.

Функциональное разделение труда. Общие, специальные (частные) и вспомогательные функции менеджмента. Основные (общие) функции управления: планирование, организовывание, мотивация, контроль. Аспекты управленческого контроля: установление стандартов, измерение, сравнение. Связующие функции управления: принятие решений, коммуникация. Специальные (частные) функции управления: делопроизводство, обеспечение оргтехникой и ее использование. Специфические функции управления.

### **3. Методология и методы управления**

Понятие «метод менеджмента», место методов в менеджменте. Определения методов управления и их характеристика по содержанию и направленности. Общенаучные и специфические (частные) методы современного менеджмента. Классификация методов менеджмента: по содержанию методов управления, по мотивации воздействия, по организационной форме, по сфере применения, по объекту управления.

Технология выбора методов управления в организации. Условия реализации принципов формирования фонда методов: научный подход к проблеме и полнота ее описания; структурирование по типам проблем, приоритетности, видам управленческой деятельности; полнота представления возможных методов решения проблемы; информационное обеспечение.

### **4. Организационные формы и структуры систем управления.**

Понятие организационной структуры управления. Основные элементы организационной структуры управления (ОСУ): цели и стратегии системы; иерархические звенья управления или уровни принятия решений; горизонтальные звенья; субъекты внешних связей; связи (функциональные, линейные, формальные и неформальные). Целевое назначение и основные характеристики ОСУ. Характеристики рациональных структур Макса Вебера.

Типы ОСУ в современном менеджменте. Бюрократический тип организационных структур управления: линейно-функциональная ОСУ, линейно-штабная (штабная) ОСУ, дивизиональная ОСУ. Органический тип организационных структур управления: проектная ОСУ, матричная ОСУ, бригадная ОСУ, целевая ОСУ.

### **5. Системный подход в управлении. Понятие системы, организация как система**

Понятие системы, основные системные признаки и свойства системы. Понятия, характеризующие строение систем. Классификация систем. Техническая, биологическая и социальная (общественная) подсистема. Особенности социальных систем. Организация как сложная организационно-производственная система управления.

Определения системы управления организацией с позиции системного подхода. Менеджмент как управляющая подсистема системы управления. Кибернетическая модель управления. Уровни иерархии в органе управления организации.

## **6. Управление человеческими ресурсами в организации. Модели управления человеческими ресурсами в современных организациях.**

Сущность и характеристика человеческих ресурсов. Категория «человеческие ресурсы» как интегральная характеристика роли и места человека в современной социально-экономической системе.

Основные модели управления человеческими ресурсами в деловых организациях: управление по результатам; управление посредством мотивации; рамочное управление; управление на основе делегирования; партисипативное управление. Особенности японской модели кадрового менеджмента. Характерные особенности современных концептуальных принципов управления человеческими ресурсами.

Оценка эффективности человеческих ресурсов в организациях. Первоначальные и восстановительные издержки. Модель индивидуальной стоимости работника.

## **7. Мотивация и стимулирование деятельности работников**

Понятие мотивации и ее первые концепции. Формирование функции мотивации. Мотивационный механизм активации деятельности в системе менеджмента. Современные теории мотивации: содержательные теории; процессуальные теории. Нужды и потребности: первичные и вторичные.

Иерархия потребностей по Маслоу. Использование теории Маслоу в управлении. Теория потребностей Мак-Клелланда. Двухфакторная теория Герцберга. Применимость теории Герцберга к практике управления.

Теория ожиданий Врума. Использование теории ожиданий на практике. Теория справедливости. Модель Портера-Лоулера. Использование модели Портера-Лоулера на практике.

## **8. Управление как процесс. Коммуникация в процессе управления**

Процессные функции управления: принятие решений и коммуникация. Значение коммуникаций в процессе функционирования организации. Основные средства, направления, элементы, модели и типы коммуникаций. Организационные факторы, влияющие на коммуникации.

Классификация коммуникаций в организации. Характеристика ступеней противоречий при коммуникациях. Методика управления противоречиями с помощью конфликтов.

## **9. Лидерство, влияние, власть. Баланс власти**

Различие между понятиями «управление» и «лидерство». Определение понятий «влияние» и «власть». Баланс власти как необходимое условие для достижения целей организации. Формы власти: методика принуждения или влияние через страх; власть, основанная на вознаграждении; власть эксперта или влияние через разумную веру; власть примера или харизма; законная власть или власть, основанная на традиции. Преимущества и недостатки различных форм власти.

Влияние на основе убеждения: влияние путем убеждения; влияние через участие в управлении. Условия эффективного влияния.

## **10. Стиль руководства в управлении**

Определение понятия «стиль руководства». Научные подходы к анализу стилей руководства: личностный подход; поведенческий подход; ситуационный подход.

Теория «Х и Y» Мак-Грегора. Авторитарный стиль (теория Х) и его отличительные черты. Демократичный стиль (теория Y) и его особенности. Базовые системы стиля

руководства (классификация Лайкерта): эксплуататорско-авторитарная; благосклонно-авторитарная; консультативно-демократическая; основанная на участии.

Параметры классификации поведения руководителя в двухмерной трактовке стилей руководства: по степени внимания к формированию структуры деятельности; по вниманию к подчиненным. Концепция подхода к эффективности руководства Р.Блейка и Дж.Мутона. Управленческая решетка. Достоинства и недостатки различных стилей руководства.

### **11. Понятие конфликта. Методы управления конфликтами**

Понятие конфликта. Приемы бесконфликтного управления. Типы конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт. Функциональные и дисфункциональные, конструктивные и деструктивные конфликты.

Методы управления конфликтами: коррекция и правильная постановка системы подбора кадров; разъяснение требований к работе; совершенствование системы стимулирования; изменение системы оценки работы. Правила эффективного общения.

Алгоритм работы с конфликтами в рамках структурных методов.

### **12. Эффективность и качество деятельности менеджера**

Особенность деятельности менеджера. Этапы оценки качества и эффективности деятельности менеджера: оценка профессиональных качеств менеджера и их соответствия решаемым задачам и функциям менеджера; оценка профессионализма аппарата управления; оценка деятельности аппарата управления; оценка качества труда менеджера; оценка влияния менеджера на формирование внутренней атмосферы организации; оценка качества, результативности и эффективности внешних связей и коммуникаций; оценка результативности и эффективности деятельности менеджера. Субъекты и методы оценки деятельности менеджера.

Качественные характеристики управленческого труда. Характерные формы понятия «качество менеджмента».

Понятие «результативность менеджмента». Показатели оценки общей цели производственной системы. Определение результативности в корпоративных структурах. Условия результативного менеджмента.

Понятие «эффективность менеджмента». Экономический смысл эффективности менеджмента. Оценка эффективности менеджмента. Виды эффективности менеджмента. Направления оценки эффективности менеджмента.

Понятие «конкурентоспособность». Конкурентоспособность как критериальный признак развития менеджмента.

### **13. Понятие и сущность организации. Организация как система**

Значение термина «организация» как процесса и как явления. Состав и содержание организационных отношений в компании. Понятие системы, её основные признаки и свойства. Техническая, биологическая и социальная (общественная) подсистема. Понятия, характеризующие строение систем. Особенности социальных систем. Особенность базовых схем организационных отношений – линейной, кольцевой, а также их производных – колесообразной и звездообразной. Особенности иерархической, штабной и матричной схем организационных отношений. Классификация систем. Базовые свойства организации: устойчивость и гибкость.

### **14. основополагающие законы организации**

Закон синергии. Определение потенциала организации. Влияние потенциала составляющих ресурсов на общий потенциал организации. Варианты реализации закона синергии. Признаки достижения синергии в организации. Существующие методы для усиления общего потенциала организации.

Закон самосохранения. Проявление закона самосохранения в социальной и биологической системах. Формулировка закона самосохранения и его аналитическое соотношение. Существующие типовые варианты реализации закона самосохранения. Обеспечение выбора правильной стратегии самосохранения. Идея страхования созидательных ресурсов организации.

Закон развития. Диалектика развития материи и сознания. Формулировка закона развития и его аналитическое обоснование. Особенности принципов инерции и самозависимости. Особенности принципов эластичности и непрерывности. Особенности принципа стабильности. Варианты реализации закона развития.

### **15. Второстепенные законы организации**

*Закон информированности-упорядоченности.* Роль информации в управленческой деятельности. Формулировка закона информированности – упорядоченности и варианты его реализации. Объем воспринимаемой информации и ее достоверность, условия открытости управленческой информации.

*Закон единства анализа и синтеза.* Проявление постоянного процесса анализа и синтеза в различных типах систем. Особенности анализа и синтеза в социальных организациях. Формулировка закона анализа и синтеза и его математическая интерпретация. Следствия, вытекающие из закона, и их практическое значение. Типовые варианты реализации закона.

*Закон композиции и пропорциональности (гармонии).* Естественные пути формирования композиции и пропорциональности в производственной деятельности. Обеспечение гармонии в производственной деятельности. Формулировка закона композиции и пропорциональности и типовые варианты его реализации. Принципы, обеспечивающие профессиональную реализацию закона композиции и пропорциональности.

### **16. Специфические законы социальной организации**

Понятие и сущность организации. Социальная подсистема организации.

Особенности функционирования социальной организации. Суть и содержание законов организации компаний. Суть и содержание законов организации людей. Взаимосвязь законов организации.

### **17. Принципы статической и динамической организации**

Определение статического и динамического состояния организации. Принципы статического состояния организации. Состав принципов динамического состояния организации. Общие принципы организации (соответствия, оптимальности).

### **18. Проектирование организационных систем**

Механизм и методология проектирования организационных систем. Процесс проектирования организационных систем. Суть принципов последовательности и параллельности. Оценка методологии и эффективности проектирования. Особенности формирования организационных систем для компаний, имеющих бизнес за рубежом. Основные документы и приемы, используемые при создании и регистрации компаний в РФ.

### **19. Организационная культура**

Понятие культуры организации. Атрибуты понятия организационной культуры. Структура организационной культуры. Три уровня изучения организационной культуры (по Э. Шайну). Субъективные и объективные организационные культуры. Власть, роль, задача, личность в организационной культуре. Модель профессора Ч. Хенди. Факторы, влияющие на культуру организации. Управление организационной культурой.

### Литература к разделу I:

1. Батурич В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.К. Батурич. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 487 с. — 978-5-238-02217-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>
2. Ильиных С.А. Социология управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.А. Ильиных. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 180 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69557.html>
3. Корниенко Е. В. Теория управления: Учебное пособие / Е. В. Корниенко. - Таганрог: Изд-во С.А. Ступин, 2015
4. Корниенко Е.В., Шиндина Л.Д. Теория управления. Учебное пособие. Таганрог, изд-во А.Н. Ступин, 2015.
5. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>
6. Силич М.П. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.П. Силич, Л.В. Кудряшова. — Электрон. текстовые данные. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. — 200 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72190.html>
7. Ушакова О.А. Стратегическое планирование [Электронный ресурс] / О.А. Ушакова, О.А. Иневатова, С.А. Дедеева. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 258 с. — 978-5-7410-1342-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54161.html>
8. Яськов Е.Ф. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е.Ф. Яськов. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — 978-5-238-01776-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>

## РАЗДЕЛ II. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 1. Введение в теорию разработки управленческих решений

Понятие управленческих решений: определение, требования к разработке управленческих решений; основные признаки управленческих решений; специфические особенности. Основные проблемы при разработке управленческих решений. Принятие решений как связующий процесс, пронизывающий все основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Типология решений (по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблемы).

### 2. Организация разработки управленческих решений

Организация процесса разработки управленческого решения; этапы рационального решения проблем: диагностика проблемы, определение альтернатив, критерии принятия решений и ограничения, оценка решения, внедрение решения, контроль.

### 3. Понятие и сущность ситуации неопределенности и риска

Источники и виды неопределенности. Классификация неопределенных факторов. Факторы неопределенности среды и факторы личностной неопределенности. Случайные и неслучайные факторы неопределенности. Риск и его разновидности. Типичные признаки рискованных ситуаций. Классификация рисков. Оценка степени риска. Меры по снижению

возможного риска.

#### **4. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Классификация задач принятия решений. Индивидуальные и коллективные решения. Однокритериальные и многокритериальные задачи. Задачи принятия решений в условиях определенности, риска неопределенности. Хорошо структурированные, неструктурированные и слабо структурированные задачи принятия решений. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска.

#### **5. Качество и эффективность управленческих решений**

Свойства качественных решений: обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность. Причины низкого качества решений. Эффективность управленческих решений. Экономическая и социальная эффективность. Обобщающие и частные показатели экономической и социальной эффективности.

#### **6. Организация и контроль реализации управленческих решений**

Организация выполнения управленческих решений. Этапы организации выполнения управленческих решений. Условия формирования образа предстоящей деятельности. Контроль выполнения управленческих решений. Значение контроля. Функции контроля. Процесс контроля. Виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.

#### **7. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная**

Понятие и сущность стратегии. Связь стратегических целей и оперативных задач в деятельности предприятия. Типы стратегий компании и схема их взаимосвязь. Иерархия стратегий компании.

Понятие и сущность корпоративной стратегии. Значение корпоративной стратегии для деятельности компании. Виды корпоративных стратегий.

Понятие и сущность деловой (конкурентной) стратегии. Реализация деловой стратегии на уровне бизнес-единицы: учёт специфики потребностей покупателей, интенсивности конкуренции в отрасли, выбор ценовой политики, каналов сбыта и маркетинговой стратегии. Деловая стратегия как бизнес-план. Примеры деловых стратегий.

Понятие функциональной стратегии. Роль функциональных подразделений в разработке функциональных стратегий. Примеры функциональных стратегий.

#### **8. Основные этапы стратегического менеджмента**

Понятие стратегического менеджмента. Сущность стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента. Схема связи этапов стратегического менеджмента. Стратегический анализ: его цели и сущность. Факторы внешней и внутренней среды, изучаемые в ходе стратегического анализа. Стратегический выбор, его составляющие и сущность. Альтернативность стратегических решений и критерии выбора стратегии. Реализация стратегии и её сущность. Необходимость обратных связей.

#### **9. Модель анализа «5 сил конкуренции в отрасли» по М.Портеру**

Понятие хозяйственной отрасли. Модель анализа конкуренции М.Портера. Понятие барьера входа в отрасль. Примеры барьеров входа в отрасль. Барьеры выхода из отрасли.

Товары-заменители, их виды и влияние на отрасль. Угрозы со стороны субститутов и методы противодействия им. Сила влияния покупателей на отрасль и методы противодействия им. Сила влияния поставщиков на отрасль и методы противодействия им. Интенсивность конкуренции в отрасли. Причины усиления конкурентной борьбы в отрасли.



## **10. Ключевые факторы успеха различных отраслей**

Понятие и роль ключевых факторов успеха для деятельности компании. Ключевые факторы успеха в системе стратегического анализа.

Связь ключевых факторов успеха деятельности компании и стадии жизненного цикла отраслей. Зависимость ключевых факторов успеха деятельности компании от вида отрасли, в которой она действует.

Примеры ключевых факторов успеха различных отраслей (пищевая, фармацевтическая, нефтеперерабатывающая, авиаперевозки и др.).

## **11. «Ценностная цепочка» М. Портера**

Управленческий анализ в системе стратегического анализа. Проведение управленческого анализа с помощью «цепочки ценностей» по М. Портеру. Цель анализа ценностной цепочки.

Основные виды деятельности: внутренняя логистика, операции, внешняя логистика, продажи и маркетинг, обслуживание. Вспомогательные виды деятельности: снабжение, разработка технологий, инфраструктура, управление персоналом. Связь цепочки ценности предприятия с цепочкой ценности поставщиков и потребителей.

## **12. Портфельный анализ: цели и основные этапы. Матрица портфельного анализа БКГ и её рекомендации**

Понятие корпоративного портфеля. Понятие портфельного анализа. Особенности построения двухмерной матрицы. Проблемы, решаемые в результате портфельного анализа. Схема проведения портфельного анализа.

Принципы построения матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ). Высокая и низкая доля рынка. Высокие и низкие темпы роста рынка. Характеристика товаров «проблем», «звёзд», «дойная корова» и «собак». Основные рекомендации по формированию сбалансированного бизнес-портфеля.

## **13. Конкурентные стратегия**

Сущность стратегии дифференциации. Дифференциация как конкурентная стратегия. Преимущества, возникающие при использовании стратегии дифференциации. Дифференциация продукции. Сервисная дифференциация. Дифференциация персонала. Дифференциация имиджа. Необходимые рыночные условия для реализации стратегии дифференциации. Риски, связанные с использованием дифференциации.

Фокусирование как конкурентная стратегия. Сущность стратегии фокусирования. Фокусирование в системе базовых стратегий М. Портера: фокусирование на низких издержках, фокусирование на дифференциации товара. Преимущества, возникающие при использовании стратегии фокусирования.

Необходимые рыночные условия для реализации стратегии фокусирования. Риски, связанные с использованием стратегии фокусирования.

Сущность стратегии низких издержек. Стратегия низких издержек в системе базовых стратегий М. Портера. Стратегия низких издержек как конкурентная стратегия. Преимущества, возникающие при использовании стратегии низких издержек. Необходимые рыночные условия для реализации стратегии низких издержек. Риски, связанные с использованием стратегии низких издержек. Характеристика предприятий, использующих стратегию низких издержек.

## **14. Стратегии предприятий, находящихся в инновационных отраслях**

Жизненный цикл отрасли: этапы зарождения и роста. Примеры инновационных (развивающихся) отраслей в современной российской экономике. Особенности конкуренции в инновационных отраслях. Стратегии фирм-лидеров, находящихся в инновационных отраслях (наступательные и оборонительные стратегии). Основные задачи деятельности на

растущем рынке фирм – инноваторов. Деятельности фирм – инноваторов на растущем рынке: способы снижения риска.

Стратегии фирм-последователей. Цели деятельности фирм – имитаторов на растущем рынке. Риски и преимущества, связанные с реализацией имитаторами деятельности в инновационной отрасли.

### **15. Стратегии предприятий, находящихся в зрелых отраслях**

Жизненный цикл отрасли: этап зрелости. Примеры зрелых отраслей в современной российской экономике.

Особенности конкуренции в зрелых отраслях. Направления оживления зрелого рынка. Источники конкурентных преимуществ предприятий, находящихся в зрелых отраслях. Опасности и риски, связанные с реализацией деятельности фирмы в отрасли, находящейся в стадии зрелости.

### **16. Стратегии предприятий, находящихся в отрасли, переживающей спад**

Жизненный цикл отрасли: этап спада. Примеры отраслей в современной российской экономике, которые находятся на стадии спада. Примеры отраслей, которые никогда не будут переживать стадию спада.

Особенности конкуренции в отраслях, переживающих спад. Стратегии бизнеса, переживающего спад: лидерство, ниша, «сбор урожая», «быстрое избавления». Опасности и риски, связанные с реализацией деятельности фирмы в отрасли, находящейся в стадии спада.

### **Литература к разделу II:**

1. Дроздова И.В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : практикум / И.В. Дроздова, А.В. Харитонович. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 92 с. — 978-5-9227-0745-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74347.html>
2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71227.html>
3. Левушкина С.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / С.В. Левушкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. — 80 с. — 5-7567-0164-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>
4. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лозик Н.Ф., Кузина М.Н., Царегородцев Д.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.— 150 с. [www.iprbookshop.ru/48976.html](http://www.iprbookshop.ru/48976.html)
5. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс] : практикум / . — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 92 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>
6. Методы оптимальных решений в экономике и финансах: Учебник / Под ред. Гончаренко В. М.; Под ред. Попова В. Ю. - 2-е изд.; стер. - М.: КНОРУС, 2014
7. Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Попович. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 320 с. — 978-5-7779-1916-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59657.html>

8. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / — М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. 60— с. <http://www.iprbookshop.ru/30362>
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 с. [www.iprbookshop.ru/12862.html](http://www.iprbookshop.ru/12862.html)
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html> Гриф: гриф МО

## **РАЗДЕЛ III. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. МАРКЕТИНГ**

### **1. Понятие и типология кризисов в социально-экономической системе**

Понятие «кризис». Внутренние и внешние причины кризиса. Природные, общественные и экологические кризисы. Организационные, психологические и технологические кризисы. Предсказуемость, цикличность, латентность и глубина кризисов. Связь понятий «кризис» и «риск».

### **2. Циклическая модель жизнедеятельности социально-экономической системы: этапы и их характеристики**

Цикличность кризисов. Циклическая модель смены этапов жизнедеятельности социально-экономической системы: эксплерентный, патиентный, виолентный, коммутантный и леталентный этапы. Характеристики каждого этапа.

### **3. Признаки банкротства. Схема проведения процедур банкротства и восстановления платежеспособности**

Понятие и признаки банкротства. Виды банкротства: «несчастное», «ложное», «неосторожное». Процедуры арбитражного механизма банкротства. Схема последовательного проведения процедур банкротства (или восстановления платежеспособности).

### **4. Проведение процедуры наблюдения согласно закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий»**

Цель процедуры арбитражного наблюдения. Место процедуры арбитражного наблюдения в схеме арбитражного управления несостоятельностью предприятия.

Сроки проведения процедуры. Права и обязанности временного управляющего. Последствия введения процедуры арбитражного наблюдения.

### **5. Проведение процедуры финансового оздоровления согласно закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий»**

Цель процедуры финансового оздоровления. Место процедуры арбитражного финансового оздоровления в схеме арбитражного управления несостоятельностью предприятия.

Сроки проведения процедуры. Права и обязанности административного управляющего. Права и обязанности органов управления предприятия – должника. Последствия введения процедуры финансового оздоровления.

### **6. Проведение процедуры внешнего управления согласно закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий»**

Цель процедуры арбитражного внешнего управления. Место процедуры арбитражного внешнего управления в схеме арбитражного управления несостоятельностью предприятия.

Сроки проведения процедуры. Права и обязанности внешнего управляющего. Обязанности органов управления предприятия – должника. Последствия введения процедуры арбитражного внешнего управления.

## **7. Проведение процедуры конкурсного производства согласно закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий»**

Цель процедуры конкурсного производства. Место процедуры конкурсного производства в схеме арбитражного управления несостоятельностью предприятия.

Сроки проведения процедуры. Права и обязанности конкурсного управляющего. Последствия введения процедуры конкурсного производства. Формирование конкурсной массы. Правила распределение конкурсной массы.

## **8. Внешние факторы, влияющие на финансовую устойчивость организации**

Специфика внутренних влияния и внешних факторов на финансовое состояние деятельности организации.

Влияние внешних факторов: научно-технический прогресс, экономические, политические, демографические факторы.

## **9. Внутренние факторы, влияющие на финансовую устойчивость организации**

Внутренние факторы. Дефицит собственного оборотного капитала. Низкий уровень технологий и эффективности использования производственных ресурсов. Сверхнормативные остатки незавершённого производства и др. Растущая дебиторская задолженность и подбор клиентуры. Отсутствие сбыта. Быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности.

## **10. Внешняя среда маркетинга**

Понятие окружающей маркетинговой среды компании. Макросреда. Микросреда. Основные факторы макросреды: политические, экономические, географические, культурные, научно – технические. Основные составляющие микросреды: клиенты, поставщики, маркетинговые посредники, контактные аудитории.

## **11.. Классификация и сущность видов маркетинговых исследований**

Поисковые, казуальные, тестовые, прогнозные виды исследований. Генеральная совокупность. Методы сбора маркетинговой информации: наблюдение, эксперимент, опрос, фокус группа, интервью, глубинное интервью, работа с документами, панельные исследования.

## **12. Сегментирование рынка**

Процесс сегментации рынка. Виды сегментации рынка. Оценка привлекательности рынка. Выбор базового рынка. Массовый, товарно-дифференцированный и целевой маркетинг. Сегмент, щель, окно. Профилирование и сегментация. Критерии сегментации: географические, демографические, психографические, поведенческие, экономические.

## **13. Товар в системе комплекса маркетинга**

Товарная политика в системе комплекса маркетинга. Товарная линия, ее удлинение и наполнение. Номенклатура и ее разработка. Жизненный цикл. Товарная стратегия: инновации, элиминации, вариации. Характеристики товара: комфортность, долговечность, надежность, безопасность, ремонтпригодность. Дизайн. Сервис и гарантийное обслуживание.

#### **14. Система товародвижения в маркетинге**

Товародвижение. План товародвижения. Процесс планирования товародвижения. Постановка целей и задач товародвижения. Выбор стратегии товародвижения. Стратегия интенсивного сбыта. Стратегия селективного сбыта. Стратегия эксклюзивного сбыта. Совершенствование товарной стратегии. Каналы распределения.

#### **15. Маркетинговые коммуникации**

Продвижение продукта и маркетинговые коммуникации. Стратегия «проталкивания». Стратегия «вытягивания». Реклама как инструмент продвижения продукта. Три фазы рекламной деятельности: вступительную, поддержки и действия. Стимулирование сбыта. Персональная продажа. Связи с общественностью.

#### **16. Цена в системе комплекса маркетинга**

Ценообразование в системе маркетинга. Факторы, влияющие на величину цены. Методы ценообразования: исходя из расчета издержек, исходя из мнения потребителя, на основе конкурентов. Установление цены продажи. Дискриминационное ценообразование. Ценовая скидка. Стимулирующее ценообразование. Ценообразование по психологическому принципу. Ценообразование по географическому принципу. Оптовая цена. Закупочная цена.

#### **17. Маркетинговые стратегии, рыночные стратегии**

Недифференцированный (массовый) и дифференцированный маркетинг. Стратегия маркетинга. Сохранение дифференциальных преимуществ. Групповой маркетинг, индивидуальный маркетинг и концентрированный маркетинг. Концентрическая диверсификация, горизонтальная диверсификация, многоотраслевая диверсификация. Связанная (верная рынку) и несвязанная (не верная рынку) диверсификация.

#### **18. Планирование в маркетинге**

Общие концепции планирования маркетинга. Структура плана маркетинга и последовательность его разработки. Конкретизация и оценка маркетинговых стратегий. Разработка программ в области маркетинговой деятельности. Организация планирования маркетинга.

#### **Литература к разделу III:**

1. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>
2. Безденежных В.М. Антикризисное управление - теория и практика применения [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.М. Безденежных, А.Г. Галай. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. — 113 с. — 978-5-905637-10-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46425.html>
3. Кметь Е.Б. Управление маркетингом [Электронный ресурс] : учебник / Е.Б. Кметь, А.Г. Ким. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 284 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43373.html>
4. Нираджд Давар Идеальный маркетинг [Электронный ресурс]: о чем забыли 98% маркетологов/ Нираджд Давар— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 214 с [www.iprbookshop.ru/42100.html](http://www.iprbookshop.ru/42100.html)
5. Соколоверов А.П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом [Электронный ресурс] / А.П. Соколоверов. — Электрон. текстовые данные. — М. :

- Альпина Паблишер, 2016. — 214 с. — 978-5-9614-4400-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41471.html>
6. Управление маркетингом [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / Н.Д. Эриашвили [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 463 с. — 5-238-00883-Х. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71205.html> .
  7. Управление маркетингом на предприятии [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / О.С. Елкина [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 264 с. — 978-5-7779-1994-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59667.html>
  8. Филип Котлер Маркетинг от А до Я [Электронный ресурс]: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер/ Филип Котлер— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 211 с. [www.iprbookshop.ru/43688.html](http://www.iprbookshop.ru/43688.html)

## **ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ВСТУПИТЕЛЬНОМУ ЭКЗАМЕНУ В МАГИСТРАТУРУ**

### **Раздел I. «Теория управления. Теория организации»**

1. Внешняя среда организации. Характеристики и виды внешней среды.
2. Задачи и функции менеджмента.
3. Методология и методы управления.
4. Организационные формы и структуры систем управления.
5. Системный подход в управлении. Понятие системы, организация как система.
6. Управление человеческими ресурсами. Модели управления человеческими ресурсами в современных организациях.
7. Мотивация и стимулирование деятельности работников.
8. Управление как процесс. Коммуникация в процессе управления.
9. Лидерство, влияние, власть. Баланс власти.
10. Стиль руководства в управлении.
11. Понятие конфликта. Методы управления конфликтами.
12. Эффективность и качество деятельности менеджера.
13. Понятие и сущность организации. Организация как система.
14. Основополагающие законы организации.
15. Второстепенные законы организации.
16. Специфические законы социальной организации.
17. Принципы статической и динамической организации.
18. Проектирование организационных систем.
19. Организационная культура.

### **Раздел II. «Разработка управленческого решения. Стратегический менеджмент»**

1. Основные понятия в теории разработки управленческих решений.
2. Организация разработки управленческих решений.
3. Понятие и сущность ситуации неопределенности и риска.
4. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
5. Качество и эффективность управленческих решений.
6. Организация и контроль реализации управленческих решений.
7. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
8. Основные этапы стратегического менеджмента.
9. Модель анализа «5 сил конкуренции в отрасли» по М.Портеру.
10. Ключевые факторы успеха различных отраслей.
11. Ценностная цепочка» М. Портера.
12. Портфельный анализ: цели и основные этапы. Матрица портфельного анализа БКГ и её

рекомендации.

13. Стратегия дифференциации.
14. Стратегия фокусирования.
15. Стратегия низких издержек.
16. Стратегии предприятий, находящихся в инновационных отраслях.
17. Стратегии предприятий, находящихся в зрелых отраслях.
18. Стратегии предприятий, находящихся в отрасли, переживающей спад.

### **Раздел III. «Антикризисное управление. Маркетинг»**

1. Понятие и типология кризисов в социально-экономической системе.
2. Циклическая модель жизнедеятельности социально-экономической системы: этапы и их характеристики
3. Признаки банкротства. Схема проведения процедур банкротства и восстановления платежеспособности.
4. Проведение процедуры наблюдения согласно закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».
5. Проведение процедуры финансового оздоровления согласно закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий»
6. Проведение процедуры внешнего управления согласно закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».
7. Проведение процедуры конкурсного производства согласно закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».
8. Внутренние факторы, влияющие на финансовую устойчивость организации.
9. Внешние факторы, влияющие на финансовую устойчивость организации.
10. Внешняя среда маркетинга.
11. Классификация и сущность видов маркетинговых исследований.
12. Сегментирование рынка.
13. Товар в системе комплекса маркетинга.
14. Система товародвижения в маркетинге.
15. Маркетинговые коммуникации.
16. Цена в системе комплекса маркетинга.
17. Маркетинговые стратегии, рыночные стратегии.
18. Планирование в маркетинге.