

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**ЯРОСЛАВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ.  
П.Г.ДЕМИДОВА**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

**И.о. декана экономического факультета**

**Т.Ю. НОВИКОВА**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

**ПРОГРАММА  
вступительного экзамена  
в магистратуру  
по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент**

**ЯРОСЛАВЛЬ 2023**

## Содержание вступительного испытания

1.	<b><i>Теория управления</i></b>	Эволюция и основные направления организационно-управленческой мысли. Понятие управления и управленческой деятельности, функции и типы управления. Принципы и методы управления, их характеристики. Основные подходы к теории управления. Типы и виды организаций. Основные механизмы координации деятельности. Законы организации и их особенности. Контроль и контроллинг. Теории и методы мотивации. Организационное проектирование: инжиниринг и реинжиниринг. Модели организации и организационные структуры управления. Сущность, функции и состав организационной культуры. Организационно-правовые формы предприятий.
2.	<b><i>Организационное поведение</i></b>	Понятие, классификация и основные подходы к определению организационного поведения. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Современные представления о мотивации персонала. Характеристики групповой динамики. Процесс командообразования. Определение и основные виды конфликтов. Управление конфликтами и предупреждение конфликтов в организации. Теоретические подходы к пониманию феномена лидерства. Виды власти и их природа. Управленческий цикл руководителя.
3.	<b><i>Методы принятия управленческих решений</i></b>	Понятие управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Основные модели процесса принятия управленческих решений. Основные этапы процесса принятия управленческих решений. Влияние иерархии на разработку и принятие управленческих решений. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений. Методы коллективного принятия решений. Эффективность управленческих решений и ее виды. Принципы и методы оценки управленческих решений.
4.	<b><i>Управление персоналом</i></b>	Модели управления персоналом. Виды кадровой политики. Основы нормирования труда на предприятии. Организация оплаты труда на предприятии. Трудовой договор: содержание, порядок заключения и расторжения. Кадровый аудит и его основные объекты. Коучинг как форма развивающего обучения. Лизинг персонала: опыт и проблемы использования. Лояльность персонала: методы формирования и поддержания.
5.	<b><i>Маркетинг</i></b>	Понятие маркетинговой информации: виды и источники получения. Виды товаров и понятие жизненного цикла товара. Формирование и изменение ассортимента. Критерии сегментирования рынка и выбор стратегии охвата рынка. Методы оценки конкурентоспособности товара. Ценовая политика фирмы. Сбытовая политика фирмы. Вертикально-интегрированные маркетинговые системы. Разработка стратегии маркетинговых коммуникаций. Интегрированные

		маркетинговые коммуникации. Показатели результативности маркетинга.
6.	<b><i>Стратегический менеджмент</i></b>	Сущность, цели и задачи стратегического менеджмента. Принципы и функции стратегического менеджмента. Процесс стратегического управления. Стратегический анализ. Миссия и видение предприятия. Классификация и характеристика стратегий. Выбор стратегий. Разработка и реализация стратегий.
7.	<b><i>Операционный менеджмент</i></b>	Производственная структура предприятия. Производственный процесс и производственный цикл. Типы производства и их характеристика. Поточное производство. Бережливое производство. Организация подготовки производства. Организация труда. Регулирование труда. Организация оплаты и стимулирование труда. Организация транспортного обслуживания на предприятии.
8.	<b><i>Основы управления проектом</i></b>	Определение проекта, его признаки и основные характеристики. Планирование проекта. Сетевое планирование. Определение обеспеченности проекта ресурсами. Участники проекта и их роли. Классификация типов проектов. Разработка концепции проекта: цель, задачи, основные этапы. Уровни планирования проекта и их взаимосвязь. Состав основных предпроектных документов. Корпоративная система управления проектами.
9.	<b><i>Управление качеством</i></b>	Стадии развития философии качества (фаза отбраковки, фаза управления качеством, фаза менеджмента качества, фаза планирования качества). Комплексное и тотальное управление качеством (TQM). Принципы управления качеством. «Петля качества», «спираль качества», модель качества. Контроль качества. Стандарты ИСО серии 9000: назначение, разработка, состав и структура стандартов. Краткая характеристика стандартов. Виды проверки систем качества: внутренние проверки (самооценка), проверки второй стороной (заказчиком или его представителем), проверки третьей (независимой) стороной (аудит).
10.	<b><i>Инновационный менеджмент и инновационная деятельность</i></b>	Сущность понятия «инновация» и основные функции инноваций. Классификация инноваций. Этапы инновационного процесса и их характеристика. Основные теории инноватики. Структура национальной инновационной системы и ее основные элементы. Прямые и косвенные методы государственного конкурентоспособности товара. Ценовая политика фирмы. Сбытовая политика фирмы. Вертикально-интегрированные маркетинговые системы. Разработка стратегии маркетинговых коммуникаций. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Показатели результативности маркетинга конкурентоспособности товара. Ценовая политика фирмы. Сбытовая политика фирмы. Вертикально-интегрированные маркетинговые системы. Разработка стратегии маркетинговых коммуникаций. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Показатели результативности маркетинга.

11.	<b><i>Бизнес-планирование</i></b>	Классификационные признаки и виды планирования. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи. Общие требования к бизнес-плану. Информационное обеспечение планирования. Структура и содержание разделов бизнес-плана.
12.	<b><i>Инвестиционный менеджмент</i></b>	Понятие и сущность инвестиций и инвестиционного процесса. Понятие инвестиционной деятельности, инвестиционной политики. Типы инвесторов. Источники финансирования инвестиций. Сущность и виды инвестиционных проектов. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов. Методы оценки рисков проектов: экспертный, сценарный, анализа чувствительности. Риски финансовых активов: систематический и несистематический. Модель CAPM как взаимосвязь требуемой доходности и уровня риска.
13.	<b><i>Финансовый менеджмент</i></b>	Базовые концепции финансового менеджмента: чистого денежного потока, риска и доходности, временной ценности денег. Характеристика собственного и заемного капитала. Структура капитала. Цена капитала: методы ее определения для собственного и заемного капитала и использование в оценке инвестиционных проектов и стоимости бизнеса. Оценка безубыточности бизнеса. Оценка уровня операционного риска и способов его сглаживания. Сущность, состав и принципы управления оборотным капиталом. Понятие и диагностика уровня чистого оборотного капитала. Состав денежных потоков предприятия и оценка результатов движения денежных средств.

## Список литературы, рекомендуемой для подготовки к экзамену

1. Агарков А.П. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Агарков А.П. — М.: Дашков и К, 2019.— 204 с.
2. Басовский Л.Е. Управление качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасов . — М.: НИЦ ИНФРА - М. - 2020, 231 с.
3. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ В.З. Черняк [и др.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 591 с.
4. Брюханов Д.Ю. Основы управления проектом: теория и практика: учебно-методическое пособие / Д. Ю. Брюханов, И. А. Долматович ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль: ЯрГУ, 2019. — 104 с.
5. Брюханов Д.Ю. Основы управления проектом: учебное пособие / Д.Ю. Брюханов, И.А. Долматович; Яросл. гос ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2016. – 188 с.
6. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник для вузов / В. И. Бусов. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 254 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
7. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник и практикум/ А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 336 с. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
8. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 474 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
9. Горбашко Е. А. Управление качеством: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 352 с. — (Высшее образование).. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
10. Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин. — Пермь, 2020. — 92 с. (режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf>).
11. Зуб А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
12. Инвестиционный менеджмент: учебник и практикум для вузов / Д. В. Кузнецов [и др.] ; под общей редакцией Д. В. Кузнецова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
13. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для магистров, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент»/ В.Я. Горфинкель [и др.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 391 с.
14. Интернет-маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования:
15. Казанцев А.К., Кобзев В.В., Макаров В.М. Управление операциями: Учебник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 478 с.

16. Касьяненко Т.Г. Экономическая оценка инвестиций: учебник и практикум /Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 559 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
17. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 695 с.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с: ил. — (Серия «Деловой бестселлер»).
19. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер / пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2006. — 224 с.
20. Кузьмина Е. Е. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 419 с. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
21. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для вузов / Б. З. Мильнер – М.: ИНФРА-М, 2019. – 848 с.
22. Основы менеджмента. Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. - 3-е изд. - М. [и др.]: Вильямс, 2016. - 665 с.
23. Отварухина Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 336 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
24. Патрушева Е. Г. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. Г. Патрушева; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. - Ярославль: ЯрГУ, 2018. - 127 с.
25. Ружанская Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской]. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 112 с. ( режим доступа: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/78981/1/978-5-7996-2851-2\\_2019.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/78981/1/978-5-7996-2851-2_2019.pdf)).
26. Сергеев А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 475 с. ( режим доступа: [http://www.library.fa.ru/ve\\_files/works/Sergeev.pdf](http://www.library.fa.ru/ve_files/works/Sergeev.pdf)).
27. Спивак В. А. Организационное поведение: учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 207 с. — (Высшее образование). Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
28. Тебекин А. В. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 481 с. (режим доступа: [https://mx3.urait.ru/uploads/pdf\\_review/C2DF1D3E-38E8-48A5-BD7D-E7B768E6E386.pdf](https://mx3.urait.ru/uploads/pdf_review/C2DF1D3E-38E8-48A5-BD7D-E7B768E6E386.pdf)).
29. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / сост. Д. Ю. Брюханов, Е.Б. Воробьев; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2018. - 63 с.
30. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
31. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 383 с.

32. Чертыковцев В. К. Производственный и операционный менеджмент: учебное пособие для вузов / В. К. Чертыковцев. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 75 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].

Программа утверждена на заседании  
кафедры управления и предпринимательства  
от 28.08.2023 г., протокол № 1

И.о. зав. кафедрой  
управления и предпринимательства

Н.А. Старкова

**Приложение 1**  
к Программе вступительного испытания  
в магистратуру по направлению 38.04.02.  
**Менеджмент**

**Образцы тестового задания**

**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**  
Экономический факультет  
Кафедра управления и предпринимательства

**Тест № 1**

**Операционные ресурсы промышленного предприятия – это:**

- a. финансовые ресурсы
- b. орудия труда и предметы труда
- c. персонал организации
- d. a и b
- e. b и c
- f. a и c

И.о. зав. кафедрой  
управления и предпринимательства

Н.А. Старкова

**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**  
Экономический факультет  
Кафедра управления и предпринимательства

**Тест № 2**

**Метод оценки рисков проектов на основе анализа чувствительности предполагает:**

- a. выявление влияния комплекса переменных на показатель экономической эффективности проекта
- b. установление силы влияния изменчивости одной из входных переменных проекта на итоговый показатель эффективности
- c. выявление временных периодов наибольшего проявления рисков
- d. связывает равные абсолютные отклонения каждой переменной с показателем чистой текущей стоимости

И.о. зав. кафедрой  
управления и предпринимательства

Н.А. Старкова



## Образец кейса

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова  
Экономический факультет  
Кафедра управления и предпринимательства

### Кейс № 1

Ниже приведена воронка продаж по направлению «Разработка сайтов» (в целом направление деятельности компании – разработка сайтов, интернет-реклама и продвижение). В скобках указан процент от всех поступивших заявок, которые дошли до данного этапа.

МЕСЯЦ	ЗАЯВОК	ВЫСТАВЛЕНО КП	СОГЛАСОВАНИЕ ДОГОВОРА	ОПЛАТА
ЯНВАРЬ	127	81 (64%)	35 (28%)	31 (24%)
ФЕВРАЛЬ	105	59 (56%)	28 (27%)	24 (23%)
МАРТ	85	62 (73%)	27 (32%)	25 (29%)
АПРЕЛЬ	125	81 (65%)	37 (30%)	29 (23%)
МАЙ	85	67 (79%)	34 (40%)	27 (32%)
ИЮНЬ	73	54 (74%)	26 (36%)	24 (33%)
ИЮЛЬ	92	67 (73%)	36 (39%)	30 (33%)
АВГУСТ	70	52 (74%)	29 (41%)	27 (39%)
СЕНТЯБРЬ	73	55 (75%)	22 (30%)	17 (23%)
ОКТЯБРЬ	117	85 (73%)	39 (33%)	33 (28%)
НОЯБРЬ	79	59 (75%)	30 (38%)	25 (32%)
ДЕКАБРЬ	79	69 (87%)	35 (44%)	30 (38%)
<b>ИТОГО (СРЕД)</b>	<b>1110</b>	<b>791 (71%)</b>	<b>378 (34%)</b>	<b>322 (29%)</b>

#### Сухая статистика

Всего качественных заявок на разработку сайта за год пришло 1110 шт. Это примерно 3-5 заявок в рабочий день. Затрат на рекламу нет, холодных продаж нет, спрос естественный. Соответственно, можно оценить сезонность. Ее практически нет. Примерно 50% приходит по рекомендации, 20% – через поиск, 20% – по ссылкам из подвалов сайта, 10% – статьи и др.

Теперь самое главное. Средний суммарный % потерь на всех этапах продаж – 70%. Это очень много. 70% усилий менеджера тратится впустую. В кризис это непозволительная роскошь. Ниже описываю более подробно, что происходит на каждом из этапов.

#### Этап 1. От заявки до коммерческого предложения

Данный этап организован следующим образом. При поступлении запроса от клиента (по телефону, email или через сайт) ему автоматически или вручную (при звонке) из CRM отправляется online-бриф. Когда клиент заполнил бриф, менеджеру уходит уведомление, что бриф заполнен. После этого менеджер готовит коммерческое предложение и отправляет его клиенту на согласование.

Автоматическая отправка брифа хороша тем, что клиент не ждет, пока менеджер дойдет до его запроса и отправит ему анкету. Менеджер при этом не отвлекается на первичные клиентские запросы и последовательно готовит КП в порядке приходящих заполненных анкет.

Проверено, что такая автоматизация делает работу равномерной и позволяет со всем потоком справляться одному квалифицированному менеджеру. Это существенно снижает себестоимость продаж, что очень важно в сегменте недорогих сайтов.

Все бы хорошо, но, как видно из статистики, на этом этапе теряется 29% клиентов.

Возможные причины:

- клиент просто не получил форму нашего online-брифа;
- клиент не заполнил бриф, т.к. форма показалась ему сложной, а времени заполнять нет;
- конкуренты сделали супер-бесплатное предложение и нет смысла заполнять бриф;
- клиент все заполнил, но не стали готовить КП, т.к. видим, что решения ему не подходят.

Что делать? Задача менеджера по продажам не только продать, но и отсеять непрофильные или заведомо нерентабельные запросы. Таких не более 5%. Остается 25% которые теряются. Отказаться от анкеты нельзя, т.к. она помогает менеджеру более точно и полно подготовить коммерческое предложение, а клиенту – собрать мысли в кучу и сформулировать цель. При этом в CRM всегда есть информация с первичным запросом, что очень помогает при передаче проекта между менеджерами.

В итоге решать нужно первые две проблемы. Пока нашли простое решение. Сажаем студента-практиканта, который будет созваниваться с клиентом сразу после поступления заявки, выяснять, получил ли он бриф, и помогать его заполнить. Задача студента – сформировать лид в виде заполненной анкеты для менеджера по продажам.

### **Этап 2. От коммерческого предложения до договора**

На этом этапе теряем еще 37% клиентов. Терять клиентов тут становится уже дорого. Если менеджером по продажам было принято решение о подготовке КП для клиента, значит, это точно наш клиент. На этапе подготовки КП прорабатывается состав работ, структура сайта, особенности функционала, так сказать, «мини-ТЗ». Это уже дорогой процесс для компании, который должен привести к контракту.

Почему в 37% этого не происходит? Изучение ситуации показало, что 90% клиентов на этом этапе не устраивает цена. Дело в том, что в бюджетном диапазоне, где работает компания, клиенты часто сайт заказывают впервые и понятия не имеют, сколько это может стоить. В итоге даже сумма в 20-30 тысяч рублей может быть для них дорого и не соответствует ожиданиям. Конечно, они находят дешевле.

Как эффективно работать с такими возражениями – компания не научилась. И надо ли? 37% потерь говорят, что надо, а менеджеры проектов говорят, что нет.

Еще небольшой % на этом этапе отъедает отдельная прослойка клиентов – бюрократы. Именно они, согласовав коммерческое предложение, передают договор юристу, который может сильно затормозить процесс или вообще его заблокировать. Поскольку компания работает с небольшими бюджетами, любое нарушение стандартного процесса (например, правки договора) ставит вопрос о рентабельности проекта. В связи с этим часть бюджета уходит на непрофильную работу, что уже делает продолжение работы по проекту нецелесообразным для студии. Проект стал нерентабельным, не начавшись. К сожалению, лучшего способа, чем отказывать в правках договора, не придумали.

### **Этап 3. От договора до оплаты**

Потери на этом этапе хоть и небольшие (они составляют всего 5%), но уже очень дорогие. Почему клиенты отваливаются на этом этапе? Почти все случаи связаны с изменением ответственного исполнителя на стороне клиента. Ответственный исполнитель уволился, а у директора нет времени, либо изменились планы. Новый исполнитель нашел нового подрядчика и т.д.

В рабочей текучке не задумываешься над потерями, а когда смотришь на отчет в конце года – понимаешь, что теряешь. Задача минимум на следующий год поднять конверсию продаж на 10%.

### **Задания к кейсу**

Рассчитайте общий коэффициент конверсии. Дайте свою оценку его количественному

значению.

Какие целевые значения коэффициентов конверсии по этапам приведут к увеличению общего коэффициента на 10%. Предложите несколько вариантов.

За счет чего можно увеличить коэффициенты конверсии по этапам, исходя из предложенных вами целевых показателей. Свой ответ обоснуйте аргументами.

**Приложение 2 к Программе  
вступительного испытания в магистратуру  
по направлению 38.04.02.  
Менеджмент**

**Критерии оценки результатов сдачи вступительного экзамена**

Максимальное количество баллов равняется 100. Каждый правильный ответ на тестовое задание оценивается 1 баллом. Таким образом за тестовые задания можно совокупно получить 45 баллов.

Максимальный балл за решение кейса составляет 55 баллов. Критерии его оценки следующие:

– сформулированы ответы на все поставленные вопросы; за ответ на каждый из трех вопросов начисляется по 5 баллов. Таким образом, максимально можно получить 15 баллов.

– ответы развернуты, абитуриент приводит аргументы в поддержку своего решения; в решении каждого вопроса присутствует обоснование, основанное на научных выводах или существующих валидных кейсах; по каждому из трех вопросов может быть начислено до 5 баллов за аргументацию. Таким образом, максимально можно получить 15 баллов за аргументацию по каждому вопросу.

– ответы оригинальны, присутствует высказывание собственного мнения по существу рассматриваемой проблемы. Максимальное количество баллов, которое можно получить за оригинальность решения составляет 25. Иными словами поощряется нестандартное решение, в основе которого лежит собственное мнение абитуриента.