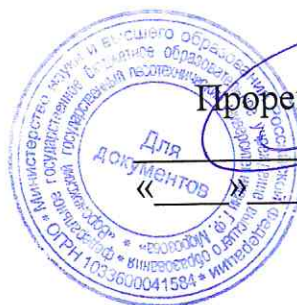


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова»



«УТВЕРЖДАЮ»  
Проректор по учебной работе  
А.С. Черных  
2024 г.

Программа вступительных испытаний  
в магистратуру  
по направлению 38.04.02 «Менеджмент»  
магистерские программы  
«Управление предпринимательской деятельностью»,  
«Государственное и муниципальное управление»

Воронеж 2024

## **1. Общие положения, регламентирующие порядок проведения вступительных испытаний в магистратуру по направлению 38.04.02 «Менеджмент»**

Прием для обучения по программам магистратуры проводится по заявлениям граждан имеющих высшее профессиональное образование, по результатам вступительных испытаний.

Вступительный экзамен при приеме на первый курс в магистратуру проводится с целью определения наиболее способных и подготовленных абитуриентов к освоению основных образовательных программ магистратуры.

Программа вступительного экзамена разработана на основе федерального государственного образовательного стандарта подготовки бакалавров (специалистов).

Программа вступительного экзамена включает три блока: теория менеджмента, стратегический менеджмент и инновационный менеджмент.

Вступительный экзамен в магистратуру проводится в письменной форме.

Вид экзамена – тест.

Результаты вступительного экзамена в магистратуру оцениваются по 100-балльной шкале. Для участия в конкурсе необходимо набрать более 52 баллов.

Экзамен является двухкомпонентным и проводится в письменной форме. В каждом билете содержится 20 заданий (вопросов), из них 16 тестовых вопросов, которые предполагают один правильный вариант ответа из приведенного списка, а 4 вопроса составлены в открытой форме, то есть без вариантов ответа. Открытые вопросы предполагают связный, лаконичный, аргументированный, структурированный ответ.

За правильные ответы по первым 16 тестовым вопросам можно набрать максимально 64 балла.

Максимальное количество баллов за открытые вопросы 36 баллов, которые складываются следующим образом: 17 вопрос – 5 баллов, 18 вопрос – 10 баллов, 19 вопрос – 6 баллов, 20 вопрос – 15 баллов. В случае если имеются недочеты в ответах, следует придерживаться следующих правил:

- максимальное количество баллов - превосходное знание рассматриваемых вопросов. Допускаются незначительные неточности в ответах. Абитуриент при решении задачи получил правильный ответ и продемонстрировал метод и способ его получения.

- 3/4 от максимального количества баллов - очень хорошее знание рассматриваемых вопросов, но с некоторыми неточностями. Небольшая, но не принципиальная ошибка в статистических показателях. Абитуриент при решении задачи не получил правильный ответ, но продемонстрировал метод и способ его получения.

- 1/2 от максимального количества баллов - хорошее знание рассматриваемых вопросов, но с рядом ошибок, частично решил задачу, получил промежуточные результаты.



- 1/4 от максимального количества баллов – плохое знание вопросов, неумение экономически грамотно сформулировать большую часть ответов, продемонстрировал знание возможных методов и способов решения задачи.

- 0 - полное незнание вопросов, грубейшие ошибки, при решении задачи не получил правильный ответ, причем метод и способ решения не верные.

## 2. Тематическое содержание программы

### Тема 1. Теория менеджмента

Менеджмент: понятие, сущность, принципы. Классификация управления. Сущность терминов «управление» и «менеджмент». Система менеджмента в организации. Принципы менеджмента. Типовые функции менеджера. Классификация управления по некоторым признакам: по уровню, по функциональной сфере, по источнику основополагающих решений, по источнику осуществления управленческого воздействия, по способу взаимодействия со средой, по временным параметрам, по способу принятия управленческих решений.

Функции управления. Стратегическое и оперативное управление. Группы функций управления. Основные функциональные подсистемы управления и выполняемые ими функции по управлению организацией. Понятия стратегического и оперативного управления. Основные отличительные черты оперативного и стратегического управления по признакам: миссия, объект концентрации внимания руководства, учет фактора времени, основы системы управления персоналом, конечный результат, критерии эффективности управления.

Исторические школы и концепции менеджмента. Основные исторические идеи в истории до XX века. Западные исторические школы и подходы научного менеджмента в XX веке: рационалистическая школа, классическая школа, школа человеческих отношений, системный подход к управлению, ситуационный подход к управлению. Российские концепции научного менеджмента в XX в.: организационно-технические и социальные концепции.

Уровни управления организацией. Масштаб управляемости. Иерархия управления организацией. Отличительные черты менеджеров разных уровней пирамиды управления. Доля осведомленности менеджеров разных уровней в различных функциональных областях организации. Понятие масштаба управляемости.

Составляющие целевого начала организации. Миссия организации: понятие, факторы, цели формулирования, примеры. Цели организации: понятие, требования, виды и их иерархия, примеры. Направления установления целей в организации. Бизнес-идея: сущность, требования и примеры.

Понятие, принципы и методы планирования. Виды планов и их специфика. Сущность планирования. Основные цели и этапы планирования в организации. Типы и принципы планирования. Виды планов организации: перспективные и стратегические планы, целевые комплексные программы, бизнес-планы, годовые производственные программы и т.д.

Организационная структура: понятие, типы и их отличительные признаки. Виды организационных структур. Иерархический и адаптивный типы



организационных структур управления. Основные виды организационных структур управления: линейно-функциональный, линейно-штабной, дивизиональный, бригадный, матричный, проектный, многомерный. Требования к формированию структуры управления.

Организация мотивации персонала. Содержательные и процессные концепции мотивации. Мотивационный механизм. Стимулирование. Теории Ф. Тейлора, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга, А. Маслоу, В. Врума, Э. Лоулера.

Методы управления и стили руководства. Понятие метода и стиля управления. Стилль руководства. Классификация стилей руководства. Суть и основные отличительные признаки авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.

Разработка, принятие и реализация управленческого решения. Понятие и виды управленческих решений. Формы разработки и реализации управленческих решений. Методы принятия управленческих решений.

## Тема 2. Стратегический менеджмент

Сущность, особенности и этапы стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент: понятие и предпосылки возникновения. Этапы развития и особенности стратегического менеджмента. Основные этапы стратегического менеджмента и их взаимосвязь

Среда функционирования организации. Методы анализа среды организации. Анализ стратегических факторов среды организации. Среда функционирования организации. Анализ макросреды и непосредственного окружения. Анализ внутренней среды. Методы анализа среды организации: SWOT-анализ, метод позиционирования для оценки возможностей и угроз, метод составления профиля организации.

Понятие и иерархия стратегий. Базисные стратегии организации. Понятие и уровни стратегии организации. Стратегическая пирамида: корпоративный, деловой, функциональный и линейный уровни. Типы базисных стратегий бизнеса: концентрированный рост, интегрированный рост, диверсифицированный рост и сокращение.

Стратегии фирмы на различных этапах жизненного цикла отрасли. Стадии жизненного цикла отрасли. Характеристика стадий жизненного цикла отрасли. Стратегические альтернативы на различных этапах жизненного цикла отрасли.

Стратегическая единица бизнеса, стратегическая зона хозяйствования, стратегический центр. Понятие и принципы выделения стратегической единицы бизнеса. Специфика формирования стратегических зон хозяйствования. Параметры их выделения в организации. Функции стратегического хозяйственного центра.

Стратегические соответствия и синергия. Эффект синергии. Стратегия синергии. Виды и примеры синергии. Формирование стратегических соответствий. Классификация стратегических соответствий.

Ключевые факторы успеха и стратегии конкуренции. Конкуренция в отрасли. Система показателей анализа отрасли. Барьеры для входа в отрасль. Виды конкурентных стратегий. Отличительные свойства и примеры основных конкурентных стратегий.

Конкурентные преимущества и стратегический потенциал организации.



Конкурентные преимущества: понятие, виды, стратегии создания. Формирование стратегического потенциала организации. «Сильные» и «слабые» сигналы в стратегическом менеджменте.

Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии организации. Этапы и принципы формирования стратегии. Цели, задачи и основные особенности анализа стратегических альтернатив. Базисные корпоративные и деловые конкурентные стратегические альтернативы.

Реализация стратегии и стратегические изменения в организации. Стадии процесса реализации стратегии. Стратегические изменения в организации: понятие и типы. Стратегическое управление инновациями. Определение и особенности инновационной стратегии. Цели, формы и методы стратегического управления инновациями.

### Тема 3. Инновационный менеджмент

Принципы, функции и методы управления инновационной деятельностью. Сущность инновационного менеджмента: возникновение, становление и основные черты. Понятие инновации. Классификация нововведений. Современные концепции инновационных стратегий и процессов. Инновационная деятельность как объект управления. Стратегическое планирование в системе инновационного менеджмента. Хозяйственный механизм инновационной деятельности. Управленческий учет инновационной деятельности. Зарубежный опыт управления нововведениями. Субъекты инновационной деятельности и инновационная инфраструктура. Роль новатора, инноватора и инвестора в инновационной деятельности. Понятие инновационной инфраструктуры. Функции инновационной инфраструктуры. Компании, определяющие инновационную инфраструктуру.

Инновационный потенциал предприятия и инновационная активность. Характеристика инновационного потенциала, факторы, формирующие инновационный потенциал организации. Взаимосвязь понятий «инновационный потенциал» и «инновационная активность». Показатели инновационной активности. Поиск инновационных идей. Основные источники инновационных идей. Методы стимулирования творческой активности участников инновационного процесса (инновационные игры). Инновационный проект. Организация разработки новации: отбор идей; разработка планов, программ и проектов нововведений; организация деятельности; контроль промежуточных и конечных результатов.

Оценка экономической эффективности инновационных проектов. Статический и динамический методы оценки экономической эффективности инновации. Дисконтирование денежных потоков при оценке экономической эффективности инновационного проекта. Расчет ставки дисконта по методу цены капитальных активов. Показатели экономической эффективности: чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, индекс доходности и срок окупаемости инновационного проекта. Оценка рисков в инновационном менеджменте. Понятие риска. Виды рисков, возникающих при осуществлении инновационного процесса, показатели риска: степень риска и мера риска. Управление риском в инновационной деятельности. Качественная и количественная оценки рисков. Методы управления рисками.



Информационное обеспечение инновационной деятельности. Концепция информационного обеспечения инновационной деятельности. Информационно-консультационная служба в системе инновационного менеджмента. Методы отбора и механизм освоения новых информационных технологий. Зарубежный опыт создания информационно-консультационных служб.

Государственная инновационная политика. Государственная, научно-техническая и инновационная политика. Правовое регулирование инновационной деятельности. Цели и задачи государственной научно-технической и инновационной политики: концентрация ресурсов и меры государственной поддержки инновационной деятельности, нормативно-правовое регулирование. Основные элементы государственной инновационной политики: финансовая база, инновационный рынок, технологическая инфраструктура. Основные направления государственной инновационной политики.

### Рекомендуемая литература

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. — 2-е изд., доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 294 с.
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 290 с.
3. Грибов В. Д. Инновационный менеджмент: доп. Советом УМО по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. - 311 с.
4. Грибов, В. Д. Теория менеджмента: учебное пособие / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 357 с.
5. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 375 с.
6. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент: учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 331 с.
7. Мардас, А. Н. Теория менеджмента: учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 307 с.
8. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: рек. УМО вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебника / В. Г. Медынский. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 295 с.
9. Мячин, Ю. В. Менеджмент : учебник / Ю.В. Мячин, К.А. Тюрина ; под общ. ред. Ю.В. Мячина. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 777 с.
10. Наумов А. Ф. Инновационная деятельность предприятия: рек. УМО вузов России по образованию в области экономики в качестве учебника / А.Ф. Наумов, А.А. Захарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 256 с.
11. Резник, С. Д. Менеджмент: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 367 с.

12. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 333 с.

13. Теория менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.]; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 665 с.

14. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 321 с.

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» – <http://www.mevriz.ru>
2. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» – <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm>
3. Сайт «Стратегическое планирование и стратегическое управление» – <http://www.strategplann.ru>
4. Сайт «Инновации в России» – <http://www.innovation.gov.ru>
5. Сайт «Управление производством» - <http://www.management.ru>
6. Сайт «Теория и практика управления» – [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru)
7. Сайт «Корпоративный менеджмент» – [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
8. Административно-управленческий портал – [www.aup.ru](http://www.aup.ru)

### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. Компьютерная информационно-правовая система «Гарант».
2. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
3. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
4. Портал «Информационно-коммуникационные технологии в образовании» <http://www.ict.edu.ru>.
5. Web of Science Core Collection – политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных <http://webofscience.com>.
6. Полнотекстовый архив ведущих западных научных журналов на российской платформе Национального электронно-информационного консорциума (НЭИКОН) <http://neicon.ru>.
7. Базы данных издательства Springer <https://link.springer.com>.