

УТВЕРЖДАЮ:  
И.о. ректора НовГУ

\_\_\_\_\_ Боровиков Ю.С.  
« 13 » ноября 2017 г.

**ПРОГРАММА**  
**вступительного испытания в магистратуру**  
**по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом**

**1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

Программа вступительного испытания в магистратуру по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом составлена на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

**2. ПРОЦЕДУРА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА**

Экзамен проводится по билетам, составленным на основе тем вопросов, приведенных в программе. Форма экзамена – письменная. Продолжительность письменного экзамена составляет 2 астрономических часа (120 минут).

Письменный экзамен представляет собой форму объективной оценки качества подготовки лиц, освоивших образовательные программы высшего образования (бакалавр и специалист).

Вступительное испытание оценивается по 100-балльной шкале. Минимальное количество баллов на письменном экзамене, подтверждающее успешное прохождение вступительных испытаний, составляет 30 баллов.

**Характеристика письменного экзамена**

Экзаменационный билет состоит из отдельных заданий, которые различаются по содержанию и уровню сложности. Экзаменационный билет состоит из 2 вопросов, каждый из которых оценивается max – 50 баллов. Количество заданий в билете и распределение баллов между отдельными заданиями билета приведено в таблице.

Критерии оценки	Баллы
Полнота и аргументированность ответа	20
Правильность формулировок и терминов	10
Ссылка на общепризнанные источники информации, авторов профильной литературы	10
Четкая позиция во взаимосвязи теории и практики	10

**3. СОДЕРЖАНИЕ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА**

Программа вступительных испытаний включает в себя вопросы следующих модулей (дисциплин) бакалавриата: «Теория управления», «Управление персоналом», «Маркетинг».

## ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

### **Тема 1. Общая характеристика менеджмента**

Понятие организации, внутренняя и внешняя среда, процесс управления организацией. Менеджер и его роли. Управление как система отношений, как развивающаяся система.

### **Тема 2. Цели и функции теории управления.**

Понятие процесса управления, его организующие и регулирующие свойства. Субъект управления. Объект управления. Целеполагание как исходный момент процесса управления. Классификация целей управления.

Свойства целей: соподчиненность, развертываемость, относительная важность.

«Дерево целей» как метод целеполагания, процедура его построения.

Управление по целям: понятие и основные этапы.

Понятие функции управления как обособленного вида управленческой деятельности. Функциональное разделение управленческого труда.

Управленческий цикл: понятие, этапы и стадии.

Организация, планирование, регулирование (координирование), мотивация, контроль и руководство как функции процесса управления, их сущность и содержание.

### **Тема 3. Цели и функции менеджмента**

Миссия, цели и ценность организации. Взаимосвязь целей организации, менеджмента и менеджера. Классификация целей менеджмента и управление по целям и результатам.

Понятие, природа и классификация функций менеджмента. Изменение состава и содержания функций менеджмента с развитием внутренней и внешней среды. Мотивация деятельности, координация и контроль, информационное обеспечение в системе менеджмента.

### **Тема 4. Человек и организация**

Установление и ролевое ожидание взаимодействия человека и организации. Взаимодействие человека и группы: адаптация человека и корпоративная культура.

### **Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения.**

Понятие управленческое решение. Виды решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Целевая ориентация управленческих решений.

Сущность выработки управленческого воздействия. Процесс принятия решений и его основные элементы. Факторы, влияющие на процесс принятия решений: внутренние и внешние.

Количественные методы оценки информации в процессе принятия решений. Сущность и содержание метода исследования операций. Объекты исследования операций. Анализ альтернатив действий. Системный анализ целенаправленных действий (операций). Моделирование исследуемой операции (проблемы). Математические методы оптимизации.

Эвристические методы оптимизации.

Объективная сравнительная оценка возможных результатов действий и выбор оптимального. Теория полезности.

### **Тема 6. Стратегия организации**

Сущность и система стратегического менеджмента. Анализ внешней и внутренней среды, в том числе SWOT-анализ. Типы стратегий бизнеса, процесс разработки и реализации стратегии.

## **Тема 7. Организационное проектирование в менеджменте**

Функции организации. Понятие «организационная структура управления» и факторы, влияющие на ее проектирование. Типы организационных структур управления по их взаимодействию с внешней средой, с подразделениями, с человеком: механистические (иерархические) и органические (адаптивные).

## **Тема 8. Организационные процессы**

Коммуникации в управлении, управленческие решения и факторы, определяющие их эффективность и качество. Власть и лидерство. Концепции лидерства: традиционного, ситуационного и управления конфликтом.

## **Тема 9. Организационная культура и управление изменениями**

Формирование, сохранение и изменение организационной культуры. Организационные изменения и методы проведения организационных изменений.

## **Тема 10. Управление нововведениями**

Понятие инновации и новшества. Факторы, влияющие на инновационный процесс. Уровни проведения изменений. Виды управленческих изменений. Движущие и сдерживающие силы при проведении изменений. Выбор стратегии преодоления сопротивления. Стратегии осуществления нововведений. Этапы инновационного процесса. Рекомендации для проведения изменений.

Методы уменьшения сопротивления инновациям. Направленность нововведений. Формы инновационной деятельности. Операционная и стратегическая инновационная деятельность. Инновационные проекты и программы. Критерии отбора нововведений. Роли руководителей и специалистов в инновационной деятельности. Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности. Основные направления сохранения и развития научно-технического и инновационного потенциала России. Формы государственного стимулирования инноваций.

## **Тема 11. Управление производством**

Сущность и содержание управления производством, процессный подход к управлению производством. Проектирование предприятий.

Проектирование производственных мощностей. Проектирование продукции и производственного процесса. Типы организации производства и управление развитием производства.

## **«МАРКЕТИНГ»**

### **Тема 1. Основы маркетинга.**

Концепции маркетинга. Маркетинговая среда предприятия. Выбор целевого рынка: критерии и алгоритм. Недифференцированный и дифференцированный маркетинг. Понятие и критерии сегментации. Понятие позиционирования. Оценка конкурентной среды, конкурентных преимуществ, конкурентного позиционирования. Комплекс маркетинга (маркетинг-микс). Классификация товаров. Понятие потребительской ценности товара. Товарная политика, ее содержание в системе маркетинга. Потребительские товары и товары производственного назначения. Формирование ассортимента товаров. Жизненный цикл товара (ЖЦТ). Маркетинговые решения на различных этапах ЖЦТ. Товарный знак и его сущность. Упаковка и маркировка товара. Понятие «новый товар»: критерии новизны. Торговые посредники. Маркетинговые решения в розничной и оптовой торговле. Маркетинговая логистика. Формы организации маркетинговых каналов. Планирование сбыта. Критерии выбора каналов товародвижения в зависимости от особенностей товара рынков сбыта и протяженности каналов. Оптовая и розничная торговля в системе маркетинга.

Понятие прямого маркетинга. Конкуренция в оптовой и розничной торговле. Понятие цены. Роль и функции цены на рынке. Виды и структура цен. Понятие и этапы маркетингового ценообразования. Факторы маркетингового ценообразования. Основные решения по цене. Комплекс маркетинговых коммуникаций. Основные этапы процесса коммуникации. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Рекламные стратегии. Маркетинг услуг. Промышленный маркетинг.

### **Тема 2. Управление маркетингом.**

Маркетинг как управленческая концепция. Значение организационной структуры маркетинговой деятельности на предприятии. Организация маркетинга в компаниях, организациях. Стратегическое и оперативное управление маркетингом. Уровни планирования и принятия управленческих решений. Маркетинговые решения по развитию стратегических направлений (структуры) бизнеса. Портфельные стратегии. Маркетинговые решения по обеспечению роста компании. Основные направления корпоративного роста. Стратегии роста И. Ансоффа. Маркетинговые решения по обоснованию конкурентных преимуществ компании на рынке. Базовые конкурентные стратегии М. Портера. Маркетинговые решения по целевым рынкам. Определение и отбор целевых рынков. Методы оценки рынка и спроса. Измерение потенциала рынка. Методы оценки доли рынка. Методы прогнозирования спроса. Управление товаром в комплексе маркетинга. Мультиатрибутивная модель товара. Обеспечение конкурентоспособности товара. Процесс разработки нового товара. Методы дифференцированного ценообразования. Установление цен на товары в рамках ассортимента. Управление каналами распределения. Маркетинговые решения розничного предприятия. Маркетинговые решения оптового предприятия. Выбор торгового посредника. Методы оценки охвата рынка. Определение целей коммуникаций. Формирование коммуникационной стратегии. Решения по выбору каналов коммуникаций.

### **Тема 3. Маркетинговые коммуникации.**

Система маркетинговых коммуникаций. Реклама как элемент системы маркетинговых коммуникаций. Основные понятия рекламной деятельности. Виды рекламы по различным классификационным признакам. Участники процесса рекламной деятельности. Исследование и разработка рекламы. Стратегия рекламного обращения. Планирование рекламной кампании. Методы определения эффективности рекламы. Области применения прямого маркетинга как коммуникационного инструмента. Стратегии и тактики, применяемые в прямом маркетинге. Методы определения эффективности прямого маркетинга. Роль стимулирования продаж в программе маркетинговых коммуникаций компании. Постановка целей для стимулирования сбыта. Проблемы, ограничения и перспективы применения стимулирования сбыта. Разработка программ стимулирования сбыта. Методы определения эффективности стимулирования сбыта. Роль PR и паблисити как элементов комплекса продвижения. Различия между PR и паблисити, их преимущества и недостатки. Методы измерения эффективности PR и паблисити.

### **Тема 4. Маркетинговые исследования.**

Содержание, виды и организация маркетинговых исследований. Взаимодействие заказчика и агентства при проведении исследования. Маркетинговая информационная система. Процесс маркетингового исследования. Этапы организации и проведения маркетингового исследования. Поисковые, описательные и причинные (каузальные) исследования. Методы качественных исследований. Методы количественных исследований. Виды переменных в маркетинговых исследованиях и их измерение. Виды шкал, используемых в маркетинговых исследованиях и особенности их применения. Проектирование опросных

листов (анкет) и техника сбора информации. Понятие выборочного обследования. Репрезентативность. Способы формирования выборки. Доверительный интервал и ошибки выборочного метода. Обработка и анализ результатов выборочного исследования. Сущность, цели и объекты экспериментальных исследований в маркетинге. Организация, назначение панельных исследований. Репликативные (волновые) исследования. Использование временных рядов и регрессионных моделей в анализе продаж и прогнозировании спроса.

## **«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **Тема 1. Обеспечение системы управления персоналом**

Кадровое обеспечение системы управления персоналом - качественная характеристика, количественный состав, методы расчета численности состава службы управления персоналом. Сущность и методы (расчет численности производственного персонала по методу трудоемкости, расчет численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца, расчет численности обслуживающего персонала по нормам обслуживания - "агрегат-метод").

Нормативно-методическое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Информационное обеспечение системы управления персоналом: состав и структура информации, качество информации, средства информационного обеспечения.

Техническое обеспечение системы управления персоналом - комплекс технических средств, его эффективность.

Правовое обеспечение системы управления персоналом - правовое регулирование трудовых отношений при использовании законодательных актов централизованного и локального регулирования, нормативного и ненормативного характера.

### **Тема 2. Найм, отбор и прием персонала**

Процесс управления персоналом, основные этапы. Технология управления персоналом и его развитием: найм, отбор, прием, деловая оценка персонала: профориентация и трудовая адаптация, обучение аттестация персонала: управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением, работа с кадровым резервом, мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала: условия, персонала, режим и дисциплина труда; высвобождение персонала.

Найм, отбор, прием персонала, внешние (состав) и внутренние источники найма. Кадровая политика организации и альтернатива найму работников. Маркетинг персонала - активное воздействие на рынок рабочей силы; этапы отбора кандидатов на вакантные рабочие места (должности).

Функции менеджеров по управлению персоналом в процессе отбора кадров и критерии отбора. Методы и оценки отбора персонала.

Процесс отбора кандидатов: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и анкеты, беседа по найму, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, оценка состояния здоровья, принятие решения о приеме. Анализ анкетных данных и правила собеседования. Особенности содержания резюме и заполнения анкеты по приему на работу для выпускников специальных учебных заведений.

### **Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления персоналом**

Понятие и принципы кадровой политики организации. Факторы формирования кадровой политики в организации. Механизм реализации кадровой политики.

Типы кадровой политики: пассивная и реактивная, превентивная и активная. Рационалистическая и авантюристическая политика. Открытая и закрытая кадровая политика. Этапы проектирования кадровой политики, условия разработки.

Понятие миссии и стратегии развития организации, стратегии управления персоналом и ее основные элементы. Общая схема стратегического планирования и взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом. Классификация стратегий по управлению персоналом организации и характеристика различных ее видов. Зависимость стратегии по управлению персоналом организации от стадии ее развития.

#### **Тема 4. Профориентация и трудовая адаптация персонала**

Экономические и социально-психологические цели профессиональной ориентации. Управление профессиональной ориентацией. Сущность, цели и этапы адаптации. Цель и задачи управления адаптации. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.

Технологии процесса управления адаптацией. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы руководителя в новой должности.

#### **Тема 3. Обучение персонала**

Профессиональное образование и обучение персонала. Виды обучения персонала: подготовка кадров, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Концепции обучения: специализированное обучение, многопрофильное обучение и обучение, ориентированное на личность. Предмет обучения: знания, умения, навыки. Внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение и их содержание.

#### **Тема 6. Деловая оценка и аттестация персонала**

Деловая оценка персонала, понятие и виды. Организация процедуры деловой оценки. Требования к методам и показателям деловой оценки. Методы выполнения оценочных процедур: методы для проведения оценки при отборе кандидата на вакантную должность, методы для проведения текущей деловой оценки персонала. Принципы отбора величины оценки. Определение величины оценки.

Аттестация персонала, понятие и виды. Основные объекты и элементы, показатели аттестации. Факторы и критерии оценки. Организация процесса аттестации: подготовка и проведение аттестации, использование результатов аттестации. Существующие недостатки в организации и проведении процедуры аттестации и пути их устранения.

#### **Тема 7. Работа с кадровым резервом**

Кадровый резерв, работа по формированию и подготовке кадрового резерва. Требования к организации его обучения (мотивация, условия и стадийность обучения, наличие обратной связи). Содержание работы со специалистами, включенными в состав резерва.

#### **Тема 8. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением**

Управление деловой карьерой персонала - как непрерывный процесс управления служебно-профессиональным продвижением персонала.

Виды деловой карьеры: внутриорганизационная и межорганизационная, специализированная и неспециализированная. Планирование деловой карьеры Сущность планирования и контроля деловой карьеры (вертикальное и горизонтальное продвижение).

Потребности, удовлетворяемые работником, на разных стадиях его деловой карьеры. Этапы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей и их содержание.

## **Тема 9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала**

Мотивы деятельности человека и их роль в менеджменте. Современные концепции мотивации менеджмента. Содержательная концепция мотивации, процессуальная концепция. Виды позитивной и негативной мотивации. Использование мотивации в практике менеджмента. Факторы эффективности мотивации. 3 типа мотивации: на содержательность и общественную значимость; на оплату труда и нетрудовые ценности; на баланс разных ценностей.

Система стимулирования, основные формы, функции. Государственное регулирование оплаты труда. Дифференциация заработной платы. Структура заработной платы, виды вознаграждений.

## **Тема 10. Высвобождение персонала**

Понятие высвобождения персонала. Текучесть кадров и пути управления ею. Виды и способы высвобождения персонала. Правовое регулирование расторжения трудового контракта. Планирование работы по высвобождению персонала. Организация процесса увольнения. Альтернативы увольнения работников организации.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: учеб. для вузов / М.И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. – 398 с. — ISBN 978-5-16-003112-5.
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2008. – 352 с. – ISBN 978-5-16-002763-0.
3. Основы менеджмента: Учебник/Егоршин А. П., 3-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие для вузов / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: Инфра-М, 2010. – 438, [2] с- ISBN 978-5-16-003281-8.
4. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для вузов / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2011. – 640 с. – ISBN 978-5-9916-1055-1. – ISBN 978-5-9692-1072-1.
5. Менеджмент: учеб. для вузов / под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2008. – 398, [1] с. – ISBN 978-5-06-003762-3
6. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. [ЭБС znanium.com]. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник: для вузов / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский; под общ. ред. М.П. Переверзева. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2010. – 328, [2] с. – ISBN 978-5-16-003239-9 Ф5-2
7. Песоцкая Е.В. Менеджмент: учебник для бакалавров / Е.В. Песоцкая, О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова; под ред. А.Н. Петрова; С.-Петербур. гос. ун-т экономики и финансов. – М.: Юрайт, 2011. – 641, [1] с. – ISBN 978-5-9916-1194-7.
8. Соломанидина Т. О.Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. и практикум для акад. бакалавриата : для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2016. - 322с.
9. Семенов, А. К. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. — 492 с. [ЭБС znanium.com].

10. Стрелкова Л. В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии : учеб. пособие для вузов / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - М. : ЮНИТИ-Дана, 2016. - 351 с -
11. Тебекин А.В. Управление персоналом: учеб. для вузов. – М.: Кнорус, 2009. – 623, [1] с. – ISBN 978-5-390-00033-5.
12. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Под ред. Ю.П. Анискина. – 4-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2008. – 262, [2] с. – ISBN 978-5-365-00931-8: 117.00.
13. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник: для вузов / В.М. Маслова; Всероссийский заочный фин.-экон. ин-т. – М.: Юрайт, 2011. – 488, [1] с. – ISBN 978-5-9916-0828-2.
14. Работа с персоналом: системный подход. Практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2008. – 248 с.
15. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. -3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007 – 638 с.
16. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / авт. коллектив: Е. Б. Колбачев [и др.] ; под ред. Е. Б. Кобачева. - Ростов н/Д : Феникс, 2014. - 381, [2] с.

#### Сайты газет и журналов

1. <http://www.ptpu.ru> (Журнал "Проблемы теории и практики управления»).
2. <http://www.ruseconomy.ru> (Журнал "Экономика России: XXI век").
3. <http://www.expert.ru> (Журнал "Эксперт").
4. <http://www.senat.org> (Федеральный аналитический журнал "СЕНАТОР").
5. <http://www.techbusiness.ru/tb/index.htm> (интернет-журнал «Технологический Бизнес»).

#### Специализированные сайты для менеджеров по управлению персоналом

1. [www.chelt.ru](http://www.chelt.ru) (сайт журнала «Человек и труд»)
2. [www.hro.ru/hrm](http://www.hro.ru/hrm) (онлайн-журнал "Управление персоналом")
3. Мотивация и стимулирование персонала Источник: <http://www.hr-director.ru/article/65814-qqq-15-m12-motivatsiya-i-stimulirovanie-personala>
4. <http://grebennikon.ru/cat-j-24-1-3.html> (журнал «Мотивация и оплата труда»)
5. <http://grebennikon.ru/journal-26.html> Управление человеческим потенциалом
6. <http://www.kdelo.ru/art> (журнал «Кадровое дело»)