

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
 «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»



УТВЕРЖДАЮ

директора по образовательной деятельности  
 по организации приема и довузовскому  
 образованию

Е.С. Авраменко

2024г.

**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ В МАГИСТРАТУРУ**

Перечень сведений о программе вступительных экзаменов в магистратуру	Учетные данные
<b>Направление подготовки</b> Менеджмент	<b>Код направления и уровня подготовки</b> 38.04.02
<b>Образовательная программа</b> Энергетический бизнес Управление инновациями в цифровой экономике Управление металлургическим предприятием Бизнес и менеджмент природных ресурсов и окружающей среды Маркетинг и управление проектом Управление развитием территорий и девелопмент недвижимости Управление научно-технологическими проектами Развитие бизнеса: стратегии, проекты, финансы Цифровой регион: управление цифровой трансформацией в государственном и корпоративном секторах Управление эффективностью бизнеса	<b>Код ОП</b> 38.04.02/33.01 38.04.02/33.02 38.04.02/33.04 38.04.02/33.05  38.04.02/33.07 38.04.02/33.08  38.04.02/22.02 38.04.02/33.11 38.04.02/33.15  38.04.02/33.14
<b>Уровень подготовки</b> Магистр	
<b>СУОС УрФУ в области образования</b> «Науки об обществе»	<b>Принят на заседании Ученого совета УрФУ протокол № 7 от 28.09.2020 г.</b> <b>Утвержден приказом ректора УрФУ № 832/03 от 13.10.2020</b>
<b>Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент</b>	<b>Приказ Минобрнауки РФ об утверждении ФГОС ВО (3++) № 952 от 12.08.2020</b>

Программа вступительных испытаний в магистратуру составлена авторами:

№ п/п	ФИО	Ученая степень, ученое звание	Должность	Кафедра / департамент
1	Гительман Леонид Давидович	доктор экономических наук, профессор	Заведующий кафедрой	Кафедра систем управления энергетикой и промышленными предприятиями
2	Котляревская Ирина Васильевна	доктор экономических наук, профессор	Заведующий кафедрой	Кафедра маркетинга
3	Ларионова Виола Анатольевна	Кандидат физико-математических наук, доцент	Заведующий кафедрой	Кафедра экономики и управления строительством и рынком недвижимости
4	Магарил Елена Роменовна	доктор технических наук, профессор	Заведующий кафедрой	Кафедра экономики природопользования

Программа утверждена:

Учебно-методическим советом ИнЭУ УрФУ

Протокол № 39 от 20.03.2024 г.

Председатель УМС ИнЭУ УрФУ \_\_\_\_\_



Е.С. Авраменко

#### АННОТАЦИЯ:

Программа составлена в соответствии с требованиями Образовательного стандарта УрФУ для разработки и реализации программ магистратуры в области «Науки об обществе» по направлению 38.04.02 Менеджмент.

**Цель вступительных испытаний** – обеспечить лицам, претендующим на поступление в УрФУ для освоения образовательной программы магистратуры, равные условия, вне зависимости от предыдущего документа о высшем образовании.

**Задача вступительных испытаний** состоит в том, чтобы выявить наличие готовности поступающего к обучению в магистратуре в части сформированности информационно-коммуникативной компетенции не ниже базового уровня и знания основного содержания профильных дисциплин.

# СОДЕРЖАНИЕ ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ В МАГИСТРАТУРУ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ

**38.04.02 Менеджмент**

## 1. Структура вступительных испытаний в магистратуру

Структура вступительных испытаний включает 3 раздела

	Раздел	Форма, время	Баллы
1.	Тестирование, выявляющее наличие развитой коммуникативной компетенции на русском языке (работа с текстом научной публикации)	Компьютерное тестирование 30 минут	0 - 20
2.	Полидисциплинарный тест для оценки сформированности общепрофессиональных компетенций с использованием банков заданий независимого тестового контроля	Компьютерное тестирование 30 минут	0 - 30 баллов
3.	Полидисциплинарный тест для оценки сформированности профильных компетенций	Компьютерное тестирование 60 минут	0 - 50
	<b>Максимальный итоговый балл</b>		<b>100</b>

Все этапы вступительного испытания абитуриент может пройти дистанционно с использованием системы прокторинга.

Баллы, полученные за все структурные компоненты, суммируются в итоговый балл. При необходимости на баллы каждого теста могут быть введены дополнительные весовые коэффициенты. Итоговый балл автоматически импортируется из системы тестирования в ИСПДн Абитуриент.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ

### 2.1. Содержание тестирования, выявляющее наличие развитой коммуникативной компетенции на русском языке

Прочитайте выдержки из статьи О.О. Смолиной "Способы повышения экоустойчивости урбанизированных территорий" и выполните задания.

#### **Способы повышения экоустойчивости урбанизированных территорий**

**О.О. Смолина**

**Аннотация.** (А) В статье предложены два способа повышения экоустойчивости городских территорий. (Б) Первый способ: создание наиболее благоприятных условий для произрастания элементов озеленения, второй – использование бионических малых архитектурных форм (и/или элементов городской среды) – объектов арборскультуры на территории застройки. (В) Первый способ нацелен на грамотное проектирование дендрологического плана земельного участка, поэтапное составление которого должно производиться с учетом следующих аспектов: экологического паспорта, аллелопатии, фитопатологии древесных растений, сводного плана инженерных сетей, схемы вертикальной планировки территорий, планировочной структуры и функциональной организации территории застройки. (Г) Основные положения первого способа повышения экоустойчивости территории вошли в научно-практические рекомендации.

**Ключевые слова:** экоустойчивость, озеленение, древесные растения, арборскуulptура, экологический паспорт, аллелопатия.

1. В условиях все возрастающей урбанизации и индустриализации возникает необходимость сохранения, поддержания и охраны природных ландшафтов, зеленых массивов и рекреационных зон. В связи с современными тенденциями стратегическое развитие территорий и поселений планируется проводить в ракурсе экоустойчивости. «Экоустойчивость» - это повышение социотехноэффективности ресурсопользования при эксплуатации урбанизированных территорий. Экоустойчивый анализ территории, в разрезе наполнения антропогенного ландшафта элементами «живой» среды, выявляет несколько выраженных векторов гуманизационной организации городского пространства, таких как сохранение флоры и фауны; охрана природного комплекса ради самой природы; обеспечение экологически безопасного развития общества относительно окружающей природной среды [1].

2. Для создания экологической устойчивости среды жизнедеятельности человека крайне важно рассмотреть способы учета интересов других живых видов и всей планеты в целом. Речь идет о недопустимости жестокой эксплуатации земли, уничтожении лесов, уничтожении мест обитания животных, развитии экономики и промышленности, изменяющей климат планеты. Целью нашего исследования является изучение способов озеленения городских территорий для разработки рекомендаций по устройству устойчивой, здоровой и социально ориентированной среды полноценной жизни человека в городе.

3. Первый способ повышения экоустойчивости территории застройки – создание наиболее благоприятных условий для произрастания элементов озеленения. При проектировании различных способов озеленения улиц (рядовая групповая посадка; зеленые островки регулирования движения транспорта и пешеходов; палисадники, аллеи, скверы, «карманные парки»; зеленые разделительные полосы; зеленые технические коридоры) нужно учитывать экологический паспорт, фитопатологию и аллелопатию каждого запроектированного элемента озеленения на дендрологическом плане земельного участка.

3.1. Экологический паспорт растений включает в себя данные о темпах роста, требований к почве, влажности и инсоляции территории, а также содержит сведения о газоустойчивости растений и др.

...После проведения анализа инженерных изысканий необходимо из существующего ассортимента древесных растений регионов России подобрать те виды, у которых требования к месту произрастания приблизительно совпадают с градостроительными особенностями территории застройки.

3.2. Фитопатология древесных растений подробно рассмотрена доктором биологических наук, профессором И.И. Минкевичем. Рекомендуется в случае обнаружения заболевания у древесных и/или кустарниковых пород своевременно производить их лечение, посредством введения лекарственных препаратов через корни, надземные органы или инъекции в ствол. Для повышения устойчивости древесных растений к грибным болезням необходимо использовать биологически активные вещества – подкормку древесных растений [4].

3.3. «Аллелопатическое взаимодействие растений друг на друга можно подразделить на химическое и физическое. Под физическим взаимодействием подразумевается создание определенного микроклимата, когда более высокие растения создают частичное затенение и повышенную влажность для растений нижнего яруса. Химическое взаимодействие сводится к тому, что надземные части растений могут выделять пахучие вещества, отпугивающие вредителей, а корневые системы выделяют различные органические вещества, среди которых есть витамины, сахара, органические кислоты, ферменты, гормоны, фенольные соединения...» [5].

4. На этапе планировки территории следует изучить сводный план инженерных сетей, схему вертикальной застройки и функциональную организацию территории застройки. При посадке деревьев в зонах действия теплотрасс рекомендуется учитывать фактор прогревания почвы в обе стороны от оси теплотрассы. Для зоны интенсивного прогревания – до 2 м, среднего – 2-6, слабого – 6-10 м потребуются разные решения о выборе растений. У теплотрасс не рекомендуется размещать липу, клен, сирень, жимолость – ближе 2 м; тополь, боярышник, кизильник, дерен, лиственницу, березу – ближе 3-4 м [7]. Кроме того, вблизи элементов озеленения необходимо выполнять ограждающую конструкцию или высаживать древесные растения на подпорных стенках (для защиты от вандализма, повреждений уборочной техникой).

5. Вторым способом повышения экологической устойчивости является внедрение на территорию застройки бионических элементов благоустройства – объектов арборскультуры. Арборскультура – это искусство формирования из древесных растений различных архитектурно-художественных форм. Наблюдается активное выращивание бионических малых архитектурных форм за рубежом, а также возрастающий отечественный интерес к данному виду искусства [8]. Арборскультурные объекты – это объекты живой природы, внедрение которых в городскую среду в качестве элементов бионического благоустройства способствует улучшению экологической обстановки на микро-, мезо- и, в перспективе, на макроуровне. Для повышения экологической устойчивости урбанизированных территорий необходимо создавать наиболее благоприятные условия для произрастания древесно-кустарниковых пород, а также внедрять объекты арборскультуры на территории городской застройки.

### *Литература*

1. Мурашко О.О. Технические приемы формирования объектов арборскультуры // Вестн. ТГАСУ. 2015. № 3. С. 34-45.
4. Минкевич И.И., Дорофеева Т.Б., Ковязин В.Ф. Фитопатология. Болезни древесных растений и кустарниковых пород. СПб.: Лань, 2011. 158 с.
5. Чекалина Н.В., Белова Т.А., Буданова Л.А., Березуцкая Т.В., Экспериментальное изучение аллелопатических взаимовлияний на ранних стадиях развития растений // Материалы I междунар. науч.-пркат. конф. Белгород, 2015. Ч. I. С. 120-122.
7. Авдотьин Л.Н., Лежава И.Г. Градостроительное проектирование. М.: Архитектура С, 2013. 589 с.
8. Gale B. The potential of living willow structures in the landscape. Title of dissertation. Master's thesis. State University of New York College of Environmental Science and Forestry Syracuse. New York, 2011. 54 p.

О.О. Смолина. Способы повышения экоустойчивости урбанизированных территорий// Известия вузов. Строительство. 2017. № 11-12

## Задания

- Прочитайте аннотацию. На место пробела в данном ниже утверждении вставьте буквенное обозначение соответствующего предложения.

В утверждении, обозначенном в аннотации буквой  , автор указывает на практическую значимость своего исследования для специалистов по озеленению городских территорий.

- Установите соответствие тематики порядку расположения материала в статье.

Цель исследования

Проблема, требующая исследования

Учет особенностей территории

Способы практического применения результатов исследования

- Внесите на место пропуска в данном ниже утверждении найденное в тексте статьи ключевое слово.

В статье О.О.Смолиной рассмотрены не только перечисленные ею ключевые слова, но и понятие, не включенное в соответствующий раздел. В 5-ом абзаце текста речь ведется о внедрении элементов благоустройства и выращивании малых архитектурных форм, названных ключевым словом  .

- Вернитесь к тексту абзаца 3.3. Заполните пропуск в тексте нашего утверждения ситуативно уместным словом.

Примером неблагоприятного аллелопатического взаимодействия растений является высадка березы рядом с растущими кустарниками, поскольку ее мощная корневая система потребляет много воды и обделяет в этом плане другие расположенные по соседству посадки. Этот тип аллелопатического взаимодействия растений друг на друга следует отнести к  , а не к  влиянию.

- Рассмотрите текст 4-ого абзаца. Вставьте на месте пропуска в данном ниже утверждении название публикации, на которую ссылается автор статьи.

Рекомендации по размещению деревьев и кустарников в зонах действия теплотрасс заимствованы О.О.Смолиной из монографии Л.Н. Авдотьина и И.Г. Лежавы  .

- В тексте абзацев 3.1 – 3.3 найдите слово, обозначающее науку о лечении объектов растительного происхождения. Вставьте это слово в текст нашего утверждения.

Наука  изучает болезни деревьев, кустарников и других зеленых насаждений.

- Выберите правильный ответ из предложенных ниже вариантов

При составлении плана озеленения территории городской застройки О.О.Смолина предлагает проектировать зеленые массивы и рекреационные зоны. Но составление

- графика подкормки насаждений
- экологического паспорта растений
- перечня древесно-кустарниковых пород с учетом их воздействия друг на друга
- схемы расположения инженерных сетей

в число объектов планирования специалиста по озеленению НЕ входит.

## **2.2. Содержание полидисциплинарного теста для оценки сформированности общепрофессиональных компетенций**

### **2.2.1. Экономика предприятия**

#### *Предприятие в сфере рыночных отношений*

Предприятие как субъект и объект предпринимательской деятельности. Классификация предприятий. Среда функционирования предприятия: внешняя и внутренняя. Факторы развития предприятия: экстенсивные и интенсивные. Производственный процесс и принципы его организации, типы, формы и методы организации производства. Производственная структура предприятия, его инфраструктура.

#### *Основные фонды предприятия*

Основные средства, их классификация и структура. Методы оценки и учета основных фондов. Износ основных фондов: физический и моральный. Амортизация основных фондов. Срок полезного использования объекта основных средств. Воспроизводство основных фондов: значение, задачи, источники. Показатели воспроизводственной политики предприятия. Показатели эффективности использования основных фондов.

#### *Оборотные средства предприятия*

Экономическое содержание оборотных средств, их состав и структура. Нормирование оборотных средств. Показатели использования оборотных средств предприятия. Эффективность ускорения оборачиваемости оборотных средств. Пути повышения эффективности использования оборотных средств.

#### *Кадры, производительность труда, заработная плата*

Персонал предприятия: состав и структура. Движение персонала предприятия. Понятие и измерители производительности труда. Показатели выработки, трудоемкости, методы их расчета. Резервы и факторы повышения производительности труда. Организация оплаты труда. Структура заработной платы. Формы и системы оплаты труда.

#### *Себестоимость продукции предприятия*

Понятие, виды и структура себестоимости продукции (работ, услуг). Состав затрат, включаемых в себестоимость. Классификация затрат по экономическим элементам. Виды калькуляции. Методы калькулирования: по полным затратам и по переменным затратам. Критический объем производства и продаж (точка безубыточности). Запас финансовой прочности.

#### *Прибыль и рентабельность предприятия*

Экономическое содержание и источники прибыли. Понятия валовой и чистой прибыли. Показатели уровня рентабельности продукции и производства. Формирование финансовых результатов деятельности предприятия. Финансовые ресурсы предприятия: собственные и заемные. Доходы и расходы предприятия. Аналитическая деятельность предприятия.

#### *Ценообразование*

Сущность и функции цены в условиях рыночной экономики. Ценовая политика предприятия. Этапы установления цен. Основные методы рыночного ценообразования. Подходы к формированию цен. Учет инфляции в ценах.

### **2.2.2. Экономическая теория**

#### *Теория спроса и предложения*

Спрос: понятие, факторы. Закон спроса. Предложение: понятие, факторы. Закон предложения. Равновесие на продуктовом рынке и его нарушения. Рыночная цена. Механизм достижения равновесия. Излишки потребителя и производителя как инструменты изучения выгод и потерь в результате рыночного обмена. Воздействие государства на рыночное равновесие.

Эластичность. Понятие эластичности. Дуговой и точечный методы расчета эластичности. Эластичность спроса и ее виды. Эластичность предложения по цене и факторы, ее определяющие.

#### *Теория предельной полезности и анализ поведения потребителя*

Предпочтения потребителя и функция полезности, бюджетное ограничение. Понятие «предельная полезность». Функция полезности. Предельная полезность как производная функции полезности. Закон убывающей предельной полезности. Выбор потребителя в условиях определенности. Модель поведения потребителя. Максимизация общей полезности. Бюджетное ограничение. Оптимальный потребительский набор. Графический анализ поведения потребителя.

#### *Теория поведения производителя в условиях различных рыночных структур*

Характеристика производственного процесса. Однородные производственные функции и масштаб производства. Характеристика результатов деятельности фирмы в сфере обмена. Минимизация издержек. Издержки в коротком периоде. Издержки в длительном периоде. Задача максимизации прибыли и выбор оптимального объема выпуска. Альтернативные издержки и альтернативный выбор. Кривая производственных возможностей.

#### *Рыночные структуры*

Сущность, функции и виды конкуренции. Понятие и типы конкурентных рыночных структур: совершенная конкуренция, чистая монополия, монополистическая конкуренция, олигополия. Совершенная конкуренция и эффективность производства. Антимонопольное регулирование.

#### *Рынки факторов производства*

Рынок труда. Монополия на рынке факторов производства. Дискриминация на рынке труда, и задача дискриминирующего монополиста. Профсоюзы на рынке труда. Модель профсоюза – монополиста. Государственное регулирование рынка труда. Соотношение заработной платы и стоимости предельного продукта труда, проблема безработицы в зависимости от уровня минимальной заработной платы.

Рынок капитала и рынок земли. Инвестиции, сбережения и рынок капитала. Многопериодные производственные решения; спрос и предложение на заемные ресурсы, равновесная ставка процента. Рынок земли. Спрос и предложение на рынке земельных ресурсов. Рента.

#### *Система национальных счетов (СНС) и макроэкономические показатели*

Основные макроэкономические показатели, методы их расчета и их роль в экономическом развитии.

#### *Потребление, сбережение и инвестиции*

Функция потребления: классический и кейнсианский анализы. Потребление, зависящее от дохода. Предельная склонность к потреблению и основной психологический закон. Потребление и сбережения. Взаимозависимость доход-потребление и доход-сбережение. Предельная склонность к сбережению и потреблению: взаимосвязь и зависимость. Понятие инвестиций. Направления инвестирования. Ожидаемая норма прибыли. Реальная ставка процента. Кривая спроса на инвестиции. Кейнсианская концепция инвестиций. Эффект мультипликатора. Нарушение равновесия между инвестициями и сбережениями. Последствия нарушения: инфляционный разрыв и дефляционный разрыв. Парадокс бережливости.

#### *Финансовая система и финансовая политика*

Финансовая и денежно-кредитная системы государства. Финансовая система Российской Федерации. Понятие денежно-кредитной системы и ее элементы. Бюджетная система страны. Основы формирования государственного бюджета. Налоговая система государства. Государственный долг и способы его погашения.

#### *Инфляция и антиинфляционная политика*

Инфляция и ее виды. Причины, методы расчета. Инфляция спроса в краткосрочном и долгосрочном периодах. Социально-экономические последствия инфляции.



### *Безработица*

Понятия, виды, методы расчета безработицы. Уровень и продолжительность безработицы. Естественная норма. Безработица и инфляция. Экономические издержки безработицы. Кривая Филлипса. Закон А. Оукена

### **Литература для подготовки**

1. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) : учебник для бакалавров / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - Москва : Дашков и Ко, 2015. - 370 с. - (Учебные издания для бакалавров).

2. Дорман В. Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат : учебное пособие / В. Н. Дорман ; [научный редактор Н. Р. Кельчевская] ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2016. - 108 с. - ISBN 978-5-7996-1720-2. - URL: <http://elar.urfu.ru/handle/10995/40694>.

3. Румянцева А. В. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : учебное электронное текстовое издание / А. В. Румянцева, Л. М. Теслюк, Л. Л. Абржина ; научный редактор Н. М. Третьякова ; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Институт «Высшая школа экономики и менеджмента», Департамент НОЦ «ИНЖЭК», Кафедра экономики природопользования. — Екатеринбург, 2016. — 198 с. - URL: <http://elar.urfu.ru/handle/10995/43301>

4. Мочаева, Т.В. Экономика и организация производства на предприятии : учебное пособие : [16+] / Т.В. Мочаева, К.А. Кудрявцев ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 82 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612083> (дата обращения: 15.03.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8158-2186-6. – Текст : электронный.

5. Экономика и управление на предприятии : учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев, Е.А. Ерохина ; под общ. ред. А.П. Агаркова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 400 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573188> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03492-3. – Текст : электронный.

4. Рыбина, З.В. Экономика: учебное пособие : [16+] / З.В. Рыбина. – 3-е изд. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 464 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602446> – ISBN 978-5-4499-1269-5.

5. Мелкумова, М.В. Подготовка к независимой внешней оценке знаний по экономике (задания, решения, пояснения) : учебное пособие : [16+] / М.В. Мелкумова. – Изд. 3-е, испр. и допол. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 465 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602284> (дата обращения: 15.03.2021). – ISBN 978-5-4499-1836-9. – DOI 10.23681/602284.

6. Акимова, Е.Н. Сборник задач и упражнений по курсу «Экономика»: учебное пособие : [16+] / Е.Н. Акимова, О.В. Шатаева. – Изд. 2-е, стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 285 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601322> (дата обращения: 15.03.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1820-8. – DOI 10.23681/601322. электронный.

## **2.3. Содержание полидисциплинарного теста для оценки сформированности профильных компетенций**

### **2.3.1. Основы менеджмента**

*Основные научные направления и школы менеджмента.*

Классическая школа управления, ее представители, вклад в науку. Школа человеческих отношений. Школа управленческой науки. Школа системного, ситуационного подхода. Новые тенденции развития менеджмента.

*Системный подход к организации.*

Организация как объект менеджмента: понятие, классификация, внешняя и внутренняя среда. Законы организации: понятие, классификация, роль законов в теории и практике управления организацией.

*Функции менеджмента.* Планирование. Понятие миссии организации. Понятие цели. Дерево целей как инструмент обеспечения результативности менеджмента. Принципы стратегического, оперативного и тактического планирования. Формы планирования. Процесс планирования.

Организация. Проблема построения организационных структур. Факторы, определяющие особенности организационной структуры. Специализация труда. Централизация и децентрализация полномочий. Нормы управляемости. Формализация. Виды и типы организационных структур.

Мотивация. Понятие «потребность» и «мотивация». Содержательные теории мотивации, Процессуальные теории мотивации.

Контроль. Контроль как функция менеджмента. Типы контроля. Процесс контроля. Принципы эффективного контроля по Ньюмену.

### **2.3.2. Стратегический менеджмент**

*Стратегический и операционный аспекты управления организацией.* Понятия: стратегия, стратегический менеджмент, стратегическое планирование. Сущность стратегического управления. Корпоративная миссия, философия и видение организации.

Развитие, совершенствование, преобразования. Факторы и направления развития. Влияние научно-технического прогресса. Кризис как предпосылка развития. Подготовка организационных изменений.

*Иерархия стратегий деловой организации.* Особенности стратегий бизнес-единиц и функционального уровня. Базовые корпоративные стратегии: роста, стабилизации, выживания, сокращения. Стратегии роста по И. Ансоффу: концентрации, интеграции, диверсификации. Конкурентные стратегии М. Портера: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование.

*Стратегический анализ и диагностика внешнего окружения компании.* Цели и инструменты анализа внешней среды. Анализ микросреды компании. Барьеры вхождения в отрасль. Анализ внешней среды по методу SWOT. *Цели и методы внутренней диагностики компании.* Анализ внутренней среды компании по методу SWOT. Взаимовлияние и взаимосвязь стратегии, организационной структуры и культуры компании. Стратегический контроль. Управление стратегическими изменениями.

### **2.3.3. Организационное поведение**

Организационная культура: понятие, основные функции, структура. Групповая динамика в организации. Власть и влияние в организации. Формирование коммуникационных процессов в организации.

### **2.3.4. Маркетинг и управление проектом**

*Понятие и сущность маркетинга.*

Основные подходы к определению маркетинга. Цель, задачи, принципы, функции маркетинга. Основные категории маркетинга. Потребность, Обмен, Рынок.

*Стратегический и операционный маркетинг.*

Сущность и типы стратегии в маркетинге. Комплекс маркетинга как набор контролируемых факторов. 4P: продукт, цена, распространение, продвижение. Понятие конкурентоспособности и факторы конкурентоспособности.

*Сегментация рынка и исследование целевых сегментов как основа для принятия стратегических и тактических маркетинговых решений.*

Сущность процесса сегментации. Критерии и методы сегментирования. Критерии выбора целевых сегментов рынка. Позиционирование товара (фирмы) на рынке. Стратегии позиционирования. Исследование поведения покупателей на рынке.

*Задачи и организация маркетинговых исследований.*

Виды маркетинговых исследований (поисковые, описательные, причинные). Характеристика первичной и вторичной маркетинговой информации. Процедура проведения маркетинговых исследований.

*Комплекс маркетинга.*

Методика создания нового товара. Управление товарным ассортиментом. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) как основа товарной политики фирмы. Понятия «бренд», «брендинг». Этапы создания бренда. Цена как инструмент маркетинга. Виды и методы установления цены. Коммуникационная деятельность организации. Распределение в комплексе маркетинга: сущность, функции, уровни.

*Организация маркетинговой деятельности в компании.*

Традиционные типы структур маркетинговых служб: функциональная, товарная, сегментная (рыночная), географическая. Факторы, влияющие на выбор типов структур. Современные тенденции в организации маркетинговой деятельности в компании.

### **2.3.5. Финансовый менеджмент**

*Финансовая отчетность и оценка финансового положения предприятия*

Основные приемы и методы анализа финансовой отчетности. Финансовые коэффициенты и их значение для анализа финансовой отчетности.

*Управление оборотными активами предприятия*

Управление денежными средствами и их эквивалентами. Анализ и управление дебиторской задолженностью. Анализ и управление производственными запасами. Управление оборотным капиталом. Принятие решений о структуре оборотных средств и краткосрочной кредиторской задолженности.

*Финансовые ресурсы фирм. Источники ресурсов*

Прибыль предприятия. Схема формирования и использования. Условия целесообразности инвестирования. Основные трактовки понятия прибыль. Реинвестирование прибыли. Финансовые решения, направленные на максимизацию прибыли. Методы учета выручки. Расчет точки безубыточности. Капитал предприятия. Структура источников средств. Процесс формирования и изменения уставного капитала фирмы. Состав финансового капитала фирмы. Источники собственного капитала. Состав и источники заемного капитала фирмы. Принципы формирования капитала предприятия. Формирование уставного капитала.

*Управление структурой капитала фирмы*

Экономическая сущность и классификация капитала предприятия. Методы определения общей потребности в капитале предприятия. Формирование структуры капитала. Источники краткосрочного и долгосрочного заемного финансирования. Стоимость капитала и принципы ее оценки. Политика привлечения заемных средств. Дивидендная политика и возможность ее выбора. Балансовые модели управления источниками финансирования. Финансирование деятельности организации: виды, специфика.

## Литература для подготовки

1. Акулов, В.Б. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В.Б. Акулов. - 5-е изд. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 262 с. - (Экономика и управление). - Библиогр.: с. 213. - ISBN 978-5-9765-0039-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83534>
2. Алексунин В.А., Дубаневич Е.В., Скляр Е.Н. Маркетинговые коммуникации. Практикум. – М.: Дашков и К, 2018. 196 с.
3. Армстронг, Г. Основы маркетинга/Г. Армстронг. – М.:Вильямс И. Д.,2019.-752 с.;
4. Афилов, Э.А. Планирование на предприятии: Учебник / Э.А. Афилов. - М.: Инфра-М, 2018. - 672 с.
5. Бест Р. Маркетинг от потребителя. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 696 с.
6. Бобков, Л.В. Бизнес-планирование: Уч. / Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель, П.Н. Захаров и др. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 320 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: учеб, для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономистъ, 2010. 669 с.
8. Волков, О. И. Экономика предприятия. Курс лекций / О.И. Волков, В.К. Скляренко. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 50 с.
9. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 9-е изд., перераб и доп. – М.: Дело, 2008.- 448 с.
11. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для бакалавров / А.М. Годин. - 12-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 656 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02540-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453262>
12. Долгов, А.И. Теория организации: учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>
13. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию/Пер. с англ. М. Павлова. Москва: Олимп-Бизнес, 2016. 416 с.
14. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019
15. Келлер К.Л., Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. -3-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 480с.
16. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: учебник / Т.В. Кириченко. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 484 с. : ил. - Библиогр.: с. 463-467. - ISBN 978-5-394-01996-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453274>
17. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс/Ф.Котлер. - М.: Диалектика,2019. - 496 с.
18. Маркетинг: учебное пособие / О. Г. Алешина, О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Сулова и др.; Сибирский федеральный университет. – Красноярск: Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 214 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497291>;

19. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт. Франклин Хедоури; [пер. с англ. и ред.: О. И. Медведь]. 3-е изд. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2008. 665 с.
20. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: учебное пособие / Ю.В. Морозов. - 8-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 148 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02156-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453283>
21. Основы маркетинга: Практикум/Под ред. Дайитбегова Д.М., Синяевой И.М., -М.: Вузовский учебник, 2018.-318 с.
22. Роббинз С.П. Основы организационного поведения / С.П. Роббинз. – М.: Вильямс, 2006. – 448 с.
23. Романов, А.А. Маркетинг: учебное пособие / А. А. Романов, В. П. Басенко, Б. М. Жуков. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 440 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496077>
24. Пичурин, И.И. Основы маркетинга: Теория и практика: учебное пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02090-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116637>
25. Ткаченко, Е.А. Ловись, клиент, большой и маленький: пособие для интернет-маркетологов / Е. А. Ткаченко, К. А. Захарова. – Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2019. – 213 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=564730>
26. Умавов, Ю.Д. Основы маркетинга (для бакалавров)/Ю.Д. Умавов, Т. А. Камалова. – М.: КноРус,2019.-384 с.18.
27. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 336 с.
28. [https://ar2019.mts.ru/download/full-reports/ar\\_ru\\_annual-report\\_spreads\\_mts\\_2019.pdf](https://ar2019.mts.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_spreads_mts_2019.pdf)
29. <https://blog.calltouch.ru/matricza-bkg-cto-eto-kak-pravilno-ee-stroit-i-analizirovat/>
30. [https://company-docs.s3.yandex.net/prospectus/annual\\_2019.pdf](https://company-docs.s3.yandex.net/prospectus/annual_2019.pdf)
31. <https://corp.imgsmai.ru/media/files/mail.rugrouparfy2019.pdf>
32. <https://corp.imgsmai.ru/media/files/mail.rugroupifrsfy2019.pdf>
33. <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/>
34. [https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml#\\_ftn5](https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml#_ftn5)

**Демовариант комплексного теста размещен на сайте**  
<https://magister.urfu.ru/ru/programs/>