

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**

**УТВЕРЖДАЮ:**  
**Ректор ГОУ ВПО «ДОНАГРА»**  
**В.И.Веретенников**  
\_\_\_\_\_ 2019 г.



**ПРОГРАММА**

**вступительного испытания по менеджменту  
для поступающих на обучение по образовательной программе  
магистратуры  
по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент  
(профиль: Менеджмент АПК)  
на основе бакалавриата и специалитета**

2019 г.

## **1. Общие положения**

Настоящая программа составлена на основании требований к обязательному минимуму и уровню подготовки магистранта, определяемых действующим государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования ДНР по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Целью вступительного испытания является установление уровня подготовки поступающего в магистратуру к учебной и научной работе.

Задачей вступительного испытания является выявление базовых знаний у студентов по дисциплинам бакалавриата и эффективное их использование в дальнейшем обучении.

## **2. Перечень тем для подготовки к вступительным испытаниям**

### Тема 1. Сущность и функции менеджмента

Различные подходы к определению понятия «менеджмент». «Менеджмент» и «управление»: соотношение понятий. Менеджмент как наука, искусство, вид деятельности. Менеджмент как целенаправленное воздействие. Менеджмент как процесс реализации функций. Менеджмент как процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Менеджмент, информационный процесс и работа с людьми. Уровни менеджмента. Типология менеджмента.

### Тема 2. Эволюция управленческой мысли, этапы, научные школы.

Предпосылки возникновения науки менеджмента. Основные направления развития управленческой мысли. Зарубежные школы управления: научного управления, классическая административная, человеческих отношений, социальных систем и др. Сущность и содержание системного подхода, организация как открытая система. Ситуационный подход в менеджменте. Теория Z. Организационная культура как мощный рычаг менеджмента. Маркетинг как концепция управления. Особенности развития теории и практики менеджмента в различных странах. Американская и японская модели: их основные характеристики, сопоставительный анализ моделей. Проблемы и тенденции развития менеджмента в XXI веке. Новые концептуальные подходы к менеджменту в XXI веке.

### Тема 3. Принципы менеджмента

Природа принципов менеджмента и их значение в теории и практике. Различные подходы к определению состава принципов менеджмента. Состав и содержание основных принципов менеджмента. Сущность принципов, сформулированных различными научными школами и направлениями. Вклад Ф.У.Тейлора, А.Файоля, Г.Форда, Г.Эмерсона, Э.Мэйо, П.Дракера, Ли Якокки и других теоретиков и практиков менеджмента в разработку принципов

менеджмента. Состав и содержание основных принципов менеджмента современной организации.

#### Тема 4. Организация как объект менеджмента

Понятие о системах и их свойствах. Особенности социально - экономических систем. Организация как целостная открытая социально - экономическая система. арактерные черты организации. Роль организации в обществе. Создание, функционирование и развитие организации как объекта менеджмента. Жизненный цикл организации. Управляющая и управляемая системы в организации. Принципы построения организации как социально - экономической системы: принцип системности, принцип обратной связи, принцип иерархичности, принцип необходимого разнообразия. Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики, их взаимосвязь и взаимозависимость. Внешняя среда организации. Ее значение в деятельности организации. Характеристика внешней среды. Основные факторы внешней среды и их взаимовлияние. Среда прямого и косвенного воздействия. Связь между внешней и внутренней средой организации. Классификация организаций. Виды и характеристики организаций, осуществляющих производственно - хозяйственную и инновационную деятельность. Интеграция организаций: понятие, виды.

#### Тема 5. Цели менеджмента

Понятия: «цель», «целеполагание». Значение целеполагания. Миссия, цели, ценности организации. Значение миссии организации. Требования, предъявляемые к миссии. Цели организации, цели менеджмента, цели менеджеров, их соотношение, взаимосвязь, взаимовлияние. Цель как интегрирующий фактор в менеджменте. Соотношение целей и средств в процессе менеджмента. Требования к целям. Классификация целей менеджмента. Методологические основы определения целей менеджмента (моделирование целей менеджмента). Метод структуризации целей, «дерево целей». Управление по целям и результатам: понятие и характеристика систем управления по целям и результатам.

#### Тема 6. Функции менеджмента

Понятие и природа функций менеджмента, их роль и место в теории и практике. Классификация функций менеджмента. Общие функции, менеджмента: планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ, мотивация. Их особенности, состав и содержание. Интегрирующая роль общих функций менеджмента. Конкретные функции менеджмента. Взаимосвязь общих и конкретных функций. Соотношение функций на различных уровнях системы менеджмента организации. Централизация и концентрация функций управления. Изменение состава и содержания функций менеджмента с развитием внутренней и внешней среды.

## Тема 7. Мотивация как функция менеджмента

Потребности и интересы как основа мотивации. Понятие и роль мотивации в менеджменте. Классификация мотивов. Содержательные и процессуальные теории мотивации: пирамида А. Маслоу, теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория «Х» и «У» Д. Мак-Грегора, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, комплексная модель мотивации Портера-Лоулера. Их характеристика. Особенности применения теорий мотивации в практике менеджмента. Формы мотивации в организациях.

## Тема 8. Стратегический менеджмент как концепция управления

Причины возникновения и сущность концепции стратегического менеджмента. Стратегия и тактика менеджмента: понятие, соотношение и соответствие. Разработка стратегии и ее согласование с возможностью тактических решений. Определение миссий и целей организации. Стратегический анализ. Модель «пяти сил» М. Портера. SWOT - анализ. Разработка стратегических альтернатив. Разновидности стратегии в менеджменте организации. Формирование портфеля стратегий. Основные факторы, определяющие выбор стратегических альтернатив. Реализация стратегии. Стратегический контроль.

## Тема 9. Организационные структуры управления

Понятие «организационная структура управления». Основные элементы организационной структуры управления: звенья, ступени и связи. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления. Централизация и децентрализация управления. Сущность делегирования полномочий и ответственности. Генезис структур управления. Основные виды организационных структур управления, их характеристика и условия применения. Жесткие и гибкие организационные структуры управления, иерархические и органические организационные структуры управления. Формальные и неформальные организационные структуры управления. Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления. Анализ организационной структуры управления: цели, задачи и направления анализа. Проектирование организационной структуры управления: порядок и методы проектирования, показатели, используемые при проектировании, основные критерии формирования структурных подразделений в организационной структуре управления. Направления совершенствования организационных структур управления хозяйственных организаций.

## Тема 10. Менеджмент как процесс

Понятие «процесс менеджмента». Операции процесса менеджмента. Свойства и характеристики процесса менеджмента. Содержание процесса менеджмента. Основные этапы процесса менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие этапов менеджмента: цель, ситуация, проблема, решение. Типы

процесса менеджмента, условия их использования и влияние на организацию менеджмента. Взаимосвязь структуры и процесса менеджмента. Принципы организации и осуществления процесса менеджмента. Пути совершенствования процесса менеджмента.

#### Тема 11. Решения в процессе менеджмента

Понятие «управленческое решение». Сущность и особенности управленческих решений. Их роль и место в процессе менеджмента. Классификация управленческих решений. Требования к управленческому решению. Методология разработки, принятия и реализации управленческих решений. Схема разработки, принятия и реализации управленческих решений. Факторы, определяющие эффективность и качество управленческих решений. Групповые формы разработки и принятия управленческих решений. Организация разработки, принятия и реализации управленческих решений.

#### Тема 12. Результаты финансово - экономической деятельности организации

Общая характеристика эффективности деятельности организации. Диагностика прибыльности (рентабельности). Диагностика эффективности

#### Тема 13. Сущность, цели и функции финансового менеджмента.

Становление финансового менеджмента в мировой практике управления предприятием. Финансовый менеджмент как система управления. Основные объекты управления финансового менеджмента. Менеджмент стоимости. Базовые концепции финансового менеджмента. Бизнес как финансовая система. Финансовый механизм предприятия и принципы управления им. Финансовая политика предприятия. Организация финансовой службы. Определение места финансового директора в формальной иерархии компании. Выработка собственной политики работы с руководителями структурных подразделений. Безконфликтность и компромиссность при взаимодействии по вертикали корпоративной иерархии.

#### Тема 14. Информационное обеспечение финансового менеджмента.

Регулирование финансового учета и отчетности в различных странах. Тенденция разделения бухгалтерского учета и финансовой отчетности в международном учете и в России. Модели финансового учета: классификация бухгалтерских систем; международные стандарты финансовой отчетности; национальная модель. Структура финансовой отчетности предприятия. Типовые формы квартальной финансовой отчетности. Трактовка финансовой отчетности. Анализ движения денежных средств. Оценка активов предприятия. Активы предприятия: оценка текущей стоимости. Определение величины износа объекта. Анализ финансового положения предприятия. Цели и методы анализа. Оценка и анализ динамики изменения и состояния хозяйственных средств предприятия. Коэффициентный и факторный анализ финансового

положения предприятия. Коэффициентный и факторный анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Тема 15. Управление оборотными средствами предприятия.

Стратегия и тактика компании в области оборотного капитала. Управление наличными денежными средствами. Причины хранения денежной наличности. Модели управления денежными средствами. Кредитная политика фирмы. Составляющие кредитной политики фирмы. Ранжирование кредитов в зависимости от их качества. Анализ коэффициентов и рейтинг качества кредита. Управление товарно-материальными запасами. Отдельные аспекты политики компании в управлении запасами. Принцип системы точно в срок (just in time). Политика возобновления заказов. Управление дебиторской задолженностью. Факторы, определяющие допустимый уровень дебиторской задолженности. Мониторинг дебиторской задолженности. Система показателей анализа дебиторской задолженности. Формирование политики коммерческого кредитования

Тема 16. Цели и логика операционного анализа.

Эффект операционного рычага. Понятие операционного рычага. Переменные и постоянные издержки. Релевантный период. Методы дифференциации смешанных издержек. Анализ безубыточности. Степень воздействия операционного рычага. Эффект финансового рычага. Западноевропейская концепция финансового рычага. Американская концепция финансового рычага. Степень воздействия финансового рычага. Комбинирование операционного и финансового рычагов.

Тема 17. Управление стоимостью и структурой капитала предприятия.

Средневзвешенная стоимость капитала предприятия. Стоимость акционерного капитала. Стоимость дополнительного акционерного капитала. Стоимость нераспределенной прибыли. Стоимость заемных средств.

### **3. Структура билета вступительного испытания**

Вступительные испытания проводятся в письменной форме. Каждый вариант билета вступительного испытания включают в себя 50 тестовых заданий по темам, определенным данной программой.

Все ответы на тесты должны вноситься в таблицу ответов, которая заполняется ручкой синего или черного цвета. В таблице ответов обязательно фиксируется номер варианта билета вступительного испытания. Никакие лишние пометки на листе ответов не допускаются.

#### 4. Критерии оценивания ответов на вступительных испытаниях

Каждый правильный ответ на тесты оценивается в 2 балла. Максимальное количество баллов, полученных за решение тестовых заданий, составляет 100 баллов.

##### Шкала оценивания: национальная и ECTS

Оценка		Характеристика уровня выполнения тестовых заданий	% правильных ответов
По шкале ECTS	По государственной шкале		
A	«Отлично» (5)	Отличное исполнение, незначительное количество ошибок	90-100
B	«Хорошо» (4)	Очень хорошо - выше среднего уровня с несколькими ошибками	80-89
C	«Хорошо» (4)	Хорошо - в целом правильно выполнена работа, есть несколько ошибок	75-79
D	«Удовлетворительно» (3)	Удовлетворительно - неплохо, но в работе немало ошибок	70-74
E	«Удовлетворительно» (3)	Достаточно - выполнение удовлетворяет минимальные требования	60-69
FX	«Неудовлетворительно» (2)	Неудовлетворительно - необходимо поработать, прежде чем получить оценку	35-59
F	«Неудовлетворительно» (2)	Неудовлетворительно - необходимо основательно проработать дисциплину снова	0-34

##### Рекомендованная литература

1. Бойко, М. Азы экономики / Мария Бойко – М. : Издатель «Книга по Требованию», 2015. – 470 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/4UPH/mZD4tHdLo>

2. Веселая, Л. С. Основы экономической теории: Учеб. пособие / Л. С. Веселая, А.Н. Буфетова – Новосиб. гос. ун-т. Новосибирск, 2011. – 140 с. – Электронный ресурс. – Режим доступа : <https://cloud.mail.ru/public/4WbC/w64KZkcn9>

3. Гужва, Е. Г. Экономика: учебное пособие / Е. Г. Гужва, М. И. Лесная; под ред. М. И. Лесной; СПбГАСУ. – СПб., 2011. – 205 с. – Электронный ресурс. – Режим доступа : <https://cloud.mail.ru/public/5QUM/Gx1bKBsQt>

4. Кожевников, Н. Н. Основы экономики : учеб. пособие для студ. Учреждений 0-75 сред. проф. образования / Н. Н. Кожевников и др., под ред.

Н.Н.Кожевникова. – 9-е изд., стер. – М. : Издательский центр «Академия», 2014. – 288 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/8LJD/jc1q6S9b9>

5. Кунцман, М. В. Экономическая теория : курс лекций / М. В. Кунцман. – М. : МАДИ, 2015. – 208 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/JEuE/EBsGtYTKy>

6. Липсиц, И. В. Экономика : учебник / И. В. Липсиц. – 3-е изд. стер. – М. : КНОРУС, 2013. – 312 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/Da4d/hDon75bCH>

7. Менкью, Н. Экономикс. – 2-е изд. / Н. Менкью, М. Тейлор. – СПб. : Питер, 2013. – 656 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/AY91/G67h8JPzK>

8. Олейников, А. А. Политическая экономия национального хозяйства. / Отв. ред. О. А. Платонов. – М.: Институт русской цивилизации, 2010. – 1184 с. – Электронный ресурс. – Режим доступа : <https://cloud.mail.ru/public/KYti/9YXpMvtf9>

9. Сидоров, В. А. Экономическая теория : учеб. для вузов / В. А. Сидоров. – Краснодар : Кубанский гос. ун-т, 2014. – 400 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/JRb1/JMyFZX1fZ>

10. Бодров, О. Г. Микроэкономика : конспект лекций : учеб. пособие / О. Г. Бодров. – Казань : Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2014. – 83с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/EZV8/CXsDoJx7N>

11. Злотницкая, Т. С. Микроэкономика : учебное пособие / Т. С. Злотницкая, А.Ю. Котова. – СПб : ГТУРП, 2013. – 70 с. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/GwzR/s1YpZaH6u>

12. Клименко, Е. Н. Макроэкономика : учебное пособие для самостоятельного изучения дисциплины для иностранных студентов всех направлений подготовки / Е. Н. Клименко, О. Н. Крюкова, М. С. Бриль. – Х. : Изд. ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2015. – 220 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/GJtE/69GaEyGRu>

13. Кузнецов, Б. Т. Макроэкономика: учебное пособие Б. Т. Кузнецов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011, 458 с. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/E3aL/Jj4kNihmY>

14. Бородушко, И. В. Основы менеджмента : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И. В. Бородушко, В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб.и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/FEou/K3wMf9hvv>

15. Исаев, Р. А. Основы менеджмента : учебник / Р. А. Исаев. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. – 264 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/LiKL/P7nNW58QH>



16. Коваленко, Б. Б. Современные проблемы менеджмента: Учеб. пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 131 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/2gFf/wquunnz6P>
17. Михненко, П. А. Теория менеджмента : учеб. пособие / П. А. Михненко, 2-е изд., перераб. и доп. – М. : 2014. – 640 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/HEXS/hhJzHvZZd>
18. Божук, С. Маркетинг : учебник для вузов / С. Божук, Л. Ковалик, Т. Маслова, Н. Розова, Т. Тэор. – 4-е изд. Стандарт третьего поколения. – СПб : Питер, 2012. – 448 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/3L6U/nhZfjxWnp>
19. Захарова, И. В. Маркетинг в вопросах и решениях : учебное пособие для практических занятий / И. В. Захарова, Т. В. Евстигнеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 227 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/9HRF/z4kHZZRr6>
20. Савчук, Г.А. Управление маркетингом на предприятии : учеб. пособие / Г. А. Савчук, Ю. В. Мокерова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 112 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/ezRd/6vTXvqgfw>
21. Новашина, Т. С. Экономика и финансы предприятия / под редакцией Т.С. Новашиной – М. : "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – 205 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/VPcQ/qaFW4jqW4>
22. Бариленко, В.И. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / В.И. Бариленко. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 414 с. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/Hfqy/Z1rzhWisF>
23. Гогина, Г.Н. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : конспект лекций. / Г.Н. Гогина. – Самара : Самар. гуманитар. акад., 2013. – 266 с. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/3tgJ/VfwiiWeBo>
24. Губина, О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Практикум : учеб. пособие / О.В. Губина, В.Е. Губин. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2012. – 192 с. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/LSPz/4Tm5KVrsg>
25. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 424 с. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/M8W4/iFdXEPb4q>