

**Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования**

**РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ**

**ИНСТИТУТ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА И ТУРИЗМА**

**УТВЕРЖДЕНА**

Ученым Советом

Института гостиничного бизнеса и туризма

Протокол № 8 от «27» октября 2020 г.

**ПРОГРАММА**

**вступительного междисциплинарного экзамена**

**в магистратуру по направлению подготовки**

**38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**профиль**

**«Управление клиентским опытом и инновации в сервисе»**

## **ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ**

Лица, имеющие высшее образование и желающие освоить программу магистерской подготовки по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Управление клиентским опытом и инновации в сервисе» допускаются к конкурсу по результатам междисциплинарного экзамена. Целью проведения вступительного междисциплинарного экзамена является оценка уровня знаний, умений и навыков поступающих, которые соответствуют уровню бакалавриата (специалитета) и необходимы для успешного освоения магистерской программы в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Программа вступительного междисциплинарного экзамена составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению 38.03.02 Менеджмент, ОС ВО РУДН по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Программа для подготовки к сдаче вступительного междисциплинарного экзамена разрабатывается и утверждается Ученым Советом института.

### **1. Форма и порядок проведения вступительного междисциплинарного экзамена**

Вступительный междисциплинарный экзамен для поступающих в магистратуру по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Управление клиентским опытом и инновации в сервисе» будет проходить в форме компьютерного теста, формируемого электронной системой сопровождения экзаменов (ЭССЭ), методом случайной выборки заданий из подготовленного банка тестовых заданий, с автоматической проверкой электронной системой сопровождения экзаменов правильности выполненных заданий.

Проведение междисциплинарного экзамена в форме компьютерного теста на основе использования дистанционных образовательных технологий предусматривает ответы на 50 вопросов из банка тестовых заданий. Тестовые задания предусматривают выбор одного или нескольких правильных ответов из множества, задания на соответствие, задания с открытым числовым или другим ответом и др. Тест состоит из двух частей: 20 вопросов теста - базовая часть программы, 30 вопросов – специальная часть программы. На выполнение всего теста отводится 60 минут.

Тест оценивается из 100 баллов. Для вопросов с выбором одного правильного ответа: за правильный ответ начисляется 2,0 балла, за неправильный - ноль. Для вопросов с выбором нескольких правильных ответов и вопросов на соответствия: за полный правильный ответ начисляется 2,0 балла, за частичный правильный ответ - учитывается каждая правильная часть ответа в процентном отношении.

Представление к зачислению в магистратуру производится из числа успешно сдавших тестирование в рамках выделенного на данное направление количества мест, на основании набранного по результатам тестирования количества баллов.

## **ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ ПРОГРАММЫ**

Состав дисциплин вступительного междисциплинарного экзамена включает базовые дисциплины (экономическая теория, основы менеджмента); общепрофессиональные дисциплины (управление человеческими ресурсами, основы маркетинга, управление проектами), что позволяет комплексно определить уровень подготовки поступающих в магистратуру по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Управление клиентским опытом и инновации в сервисе»

### **БАЗОВЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

##### **Тема 1. Основные понятия менеджмента**

Содержание понятия «менеджмент». Менеджмент как наука и искусство. Менеджмент как процесс и как система. Менеджмент как вид деятельности людей. Понятие организации. Жизненный цикл организации. Этапы развития организации по А.Грейнеру и И. Адизесу. Типология организаций.

##### **Тема 2. Внешняя и внутренняя среда организации**

Понятие среды и ее уровни. Факторы внутренней среды организации: цели и задачи, структура, технология, стандартизация и механизация, люди (их способности, восприятия, ожидания). Классификации технологий. Влияние внутренней среды на личность и поведение работника. Внешняя среда организации. Классификации факторов внешней среды по Дж. Беллу и Д. Элбину. Факторы прямого и косвенного воздействия. Адаптация организации к неопределенности и изменениям внешней среды.

##### **Тема 3. Цели, методы и принципы управления**

Понятие цели. Классификация целей по времени и по содержанию. Количественное и качественное выражение целей. Характеристика целей. Требования к целям. Процесс целеполагания в организации, дерево целей. Метод управления по целям (МВО). Этапы управления по целям. Преимущества и недостатки использования метода управления по целям.

Понятие принципов управления. Содержание, характеристика, значение, возможности использования принципов управления. Принципы управления А. Файоля. Принципы И. Эмерсона. Методы управления, понятие. Классификация методов управления. Характеристика общенаучных методов (системный подход, комплексный подход, моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, методы социологических исследований). Конкретные методы процесса управления: административные, экономические, социально-психологические методы. Содержание методов управления.

#### **Тема 4. Функции управления**

Сущность понятия функция управления. Критерии существования функции управления. Функция администрирования А. Файоля. Содержание и структура функции управления. Виды функций: планирование, мотивация, организация, координация, контроль. Основные понятия стратегического планирования. Сущность и этапы стратегического планирования: определение миссии и целей, анализ внешней среды организации; управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон (матрица SWOT). Планирование реализации стратегии (бюджет, процедуры, правила, тактика).

#### **Тема 5. Организационные структуры управления**

Понятие и классификация организационных структур управления. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Полномочия, делегирование полномочий, ответственность. Механистические и адаптивные организационные структуры управления. Факторы, определяющие требования к организационным структурам. Обоснование выбора структуры. Основные тенденции развития компаний в 21 веке. Модернизация управленческих структур. Сетевая форма организации. Организация с «внутренним рынком». Круговая форма организации. Виртуальная корпорация. Современные интегрированные структуры.

## **Тема 6. Функция мотивации**

Основные понятия теории мотивации: потребность, мотив, стимулы, мотивирование и стимулирование. Матрица потребностей. Мотивационный процесс. Иерархия потребностей А. Маслоу. Соотношение иерархии потребностей А. Маслоу и теории Альдерфера. Двухфакторная модель Фр. Герцберга. Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума; теория справедливости (равенства); концепция Л. Портера и Э. Лоулера. Концепция партисипативного управления. Методы совершенствования мотивации и повышения результативности труда.

## **Тема 7. Функция контроля в управлении**

Сущность понятия функция контроля. Роль и значение контроля в организации. Виды контроля. Характеристика предварительного, текущего и заключительного контроля. Этапы реализации процесса контроля. Поведенческие аспекты контроля. Эффективность контроля.

## **Тема 8. Коммуникации**

Сущность понятия коммуникации. Виды коммуникаций: коммуникации между организацией и ее средой, коммуникации между уровнями и подразделениями, коммуникации по восходящей и нисходящей, неформальные коммуникации. Вербальные и невербальные коммуникации. Коммуникационный процесс: элементы и этапы. Виды коммуникационных каналов и сетей. Сложность взаимного общения и пути его совершенствования.

## **Тема 9. Основы теории принятия решений**

Сущность понятия «управленческое решение». Виды управленческих решений. Характеристика процесса принятия решения и его этапы. Факторы, влияющие на принятие решения. Проблемы риска, стратегия и тактика принятия решений. Формирование условий для реализации решений. Организационные формы и практические методы научного обоснования решений.

Классификация методов принятия решений. Эвристические методы разработки управленческих решений. Формализованные методы разработки управленческих решений. Использование моделей в управлении. Типы моделей, их характеристики и проблемы применения. Процесс построения модели.

## Тема 10. Теории лидерства

Общее и отличное в понятиях лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства: концепция личных качеств, концепция лидерского поведения. Теории ситуационного лидерства. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Современные теории лидерства: причинно-следственный подход к изучению лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего лидерства. Лидерство в новых организационных формах.

### ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. - Электронные текстовые данные. - М. : ИК «Дашков и К°», 2018. - 336 с.
2. Астахова, Н. И. Менеджмент : Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5386-2. — URL : <https://urait.ru/bcode/426417>
3. Иванова, И. А. Менеджмент : / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — URL : <https://urait.ru/bcode/452215>

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

4. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450097> Бурчакова М.А., Хожемпо В.В. Менеджмент. – М.: Издательство РУДН, 2010. - 310 с.
5. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450764>
6. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450343>

# **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ**

## **Тема 1. Введение в экономическую теорию**

Предмет, цель и задачи дисциплины «Экономическая теория». Потребности, ресурсы и выбор. Экономические потребности – внутренние мотивы, побуждающие к экономической деятельности. Экономический интерес как форма проявления экономических потребностей. Экономические блага (средства удовлетворения потребностей, имеющихся в ограниченном количестве). Экономические ресурсы (факторы производства) как элементы, используемые для производства экономических благ и их классификация. Экономический кругооборот и экономические агенты. Кривая производственных возможностей. Методология и методы экономической теории (формальная логика, метод анализа и синтеза, метод индукции и дедукции, аналогия, гипотеза, диалектический метод и др.).

## **Тема 2. Рыночная система хозяйствования. Спрос и предложение**

Понятие рыночной экономики. Функции рынка. Рынок определяется как совокупность трансакций (сделок). Закон спроса. Спрос как платежеспособная потребность покупателя в данном товаре при данной цене. Кривая спроса, показывающая, какое количество экономического блага готовы приобрести покупатели по разным ценам в данный момент времени. Эффект роста выгоды, дохода, замещения. Функция спроса – функция, определяющая спрос в зависимости от влияющих на него различных факторов. Эластичность спроса по цене. Точечная и дуговая эластичность. Эластичный и неэластичный спрос. Эластичность спроса по доходу. Товары первой необходимости и товары роскоши. Перекрестная эластичность спроса. Понятие предложения. Величина предложения. Функция предложения, кривая предложения и шкала предложения. Закон предложения. Индивидуальное и рыночное предложение. Время и предложение: мгновенный, краткосрочный и долгосрочный периоды. Эластичность предложения по цене. Факторы, формирующие предложение: цены факторов производства и новые технологии, налоги и субсидии. Функционирование рынка. Рыночное равновесие. Равновесная цена и равновесный объем продаж. Влияние изменений спроса и предложения на рыночное равновесие.

## **Тема 3. Теория поведения потребителя**

Проблема измерения полезности. Общая и предельная полезность. Закон убывающей полезности. Проблемы рационального выбора. Потребительский выбор и максимизация благосостояния потребителя. Модель потребительского выбора: кривые безразличия и бюджетная линия. Оптимум потребителя. Выбор для одновременного потребления. Набор

потребительских товаров при одновременном потреблении. Одновременные бюджетные ограничения. Современная стоимость платежа. Кривые временного безразличия. Предельная норма временного предпочтения. Факторы, определяющие различия во временном предпочтении. Познавательные ограничения и поведение потребителя. Асимметричная функция ценности и её отличие от традиционной функции полезности. Невозвратные издержки. Прямые и вменённые издержки.

#### **Тема 4. Теория фирмы**

Факторы производства. Производственная функция. Закон убывающей отдачи. Выбор производственной технологии и оптимального сочетания факторов производства: изокоста и изокванта. Условие эффективного применения ресурса. Правило максимизации прибыли фирмы. Фирма как основная структурная единица бизнеса и предмет микроэкономического анализа. Цели и условия функционирования фирмы. Экономические ограничения. Неоклассическая и институциональная концепции фирмы. Альтернативные теории фирмы.

Издержки производства и их классификация. Издержки производства в краткосрочном и долгосрочном периодах. Транзакционные издержки. Издержки и прибыль. Валовой доход. Прибыль: экономическая сущность и функции. Валовая, экономическая и нормальная прибыль. Определение оптимального объёма производства в коротком периоде в условиях чистой конкуренции. Максимизация прибыли, минимизация убытков, точка прекращения производства. Излишек производителя. Совершенная конкуренция и эффективность. Эффективное распределение ресурсов. Эффективность производства.

#### **Тема 5. Рынки факторов производства**

Особенности рынков ресурсов. Предельная доходность ресурса. Предельные издержки на ресурс. Общее правило спроса на ресурс со стороны фирмы. Факторы спроса на ресурс. Эластичность спроса на ресурс. Оптимальное соотношение ресурсов. Правило наименьших издержек. Правило максимизации прибыли.

Рынок труда. Факторы, определяющие уровень заработной платы. Дифференциация заработной платы. Спрос на труд и предложение труда для единичной конкурентной фирмы и на конкурентном рынке. Рынок капитала. Спрос, предложение капитала в краткосрочном и долгосрочном периоде. Равновесие на рынке капитала. Физический капитал. Арендная плата. Денежный капитал. Ставка процента. Рынок земли. Особенности предложения земли, спрос на землю, экономическая рента. Земельная рента. Цена земли. Арендная плата.



## **Тема 6. Макроэкономические показатели**

Понятие системы национальных счетов. Валовой внутренний продукт (ВВП) и валовой национальный продукт (ВНП). Конечная и промежуточная продукция. Добавленная стоимость. ВВП на душу населения. Методы измерения ВВП по расходам и по доходам. Проблемы расчета ВВП (ВНП). Нерыночное производство. Проблема учета качества окружающей среды. Теневая экономика. Номинальные и реальные экономические показатели. Номинальный и реальный ВВП. Индекс потребительских цен (ИПЦ) и дефлятор ВВП. Основные макроэкономические тождества. Основное макроэкономическое тождество (тождество дохода). Тождество сбережений и инвестиций. Тождество госбюджета.

## **Тема 7. Общее макроэкономическое равновесие. Модель AD-AS**

Совокупный спрос. Кривая совокупного спроса. Неценовые факторы совокупного спроса. Совокупное предложение. Определение совокупного предложения, его структура. Кривая совокупного предложения. Неценовые факторы совокупного предложения. Взаимодействие совокупного спроса и совокупного предложения. Равновесный объем производства и равновесный уровень цен. Сдвиги кривой совокупного спроса. Сдвиги кривой совокупного предложения. Классическая теория формирования уровня национального производства.

## **Тема 8. Потребление и сбережения. Инвестиции**

Кейнсианские функции потребления и сбережений. Парадокс бережливости. Функция потребления с учётом государственного сектора. Функция сбережений. Роль сбережений в экономике. Связь сбережений и инвестиций. Парадокс бережливости.

Финансовые рынки, сбережения и инвестиции. Спрос и предложение заёмных средств. Восстановление равновесия на рынке заёмных средств. Теория жизненного цикла потребления и сбережений Модильяни. Теория перманентного дохода Фридмана. Связь теорий жизненного цикла потребления и перманентного дохода.

Инвестиции. Инвестиции в основной капитал. Модель акселератора. Факторы, влияющие на инвестиционные расходы в экономике. Инвестиционное решение. Норма чистой прибыли. Ставка процента и инвестиции. Уровень цен и инвестиции. Номинальная и реальная денежная масса. Роль инвестиций в экономике. Инвестиции и экономический рост.

## **Тема 9. Денежный рынок. Денежно-кредитная политика**

Денежное обращение в экономическом кругообороте. Денежный рынок, рынок капитала, рынок инвестиционных товаров.

Предложение денег, структура денежной массы. Количество денег, необходимое для обращения. Уравнение количественной теории денег. Виды денег и развитие денежного обращения. Денежные агрегаты. Банковская система и денежный мультипликатор. Избыточные резервы. Кейнсианская теория спроса на деньги. Предпочтение ликвидности, транзакционный мотив, мотив предосторожности, спекулятивный мотив. Спрос на деньги, основные факторы этого спроса. Модель управления денежной наличностью Баумоля-Тобина. Равновесие на денежном рынке. Необходимость и сущность денежно-кредитной политики. Центральный банк и предложение денег. Основные цели и инструменты денежно-кредитного регулирования. Стимулирующая и сдерживающая монетарная политика.

## **Тема 10. Безработица и инфляция**

Содержание и причины безработицы. Марксистская теория безработицы. Кейнсианская теория безработицы. Безработица в модели AD-AS. Типы безработицы, её уровень. Издержки, связанные с безработицей. Закон Оукена. Политика занятости в рамках структурного регулирования. Содержание инфляции и её измерение. Причины инфляции в рамках различных теоретических подходов. Уравнение инфляции. Влияние инфляции на перераспределение национального дохода и объем ВВП. Цена инфляции. Коэффициент потерь: соотношение между темпами инфляции и темпами роста ВВП. Инфляция и ставка процента. Взаимосвязь инфляции и безработицы. Стагфляция. Антиинфляционная политика в рыночной экономике.

## **ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Микроэкономика : учебник и практикум для вузов / Г. А. Родина [и др.] ; под редакцией Г. А. Родиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07343-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/449985>
2. Экономика. Базовый курс: учебное пособие для студентов неэкономических специальностей.— Изд. 2-е/ под ред. В.А. Исаева, А.В. Савинского.— М.: РУДН, 2017.—304 с.
3. Макроэкономика : учебник для вузов / под общей редакцией В. Ф. Максимовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9802-3. — Текст : электронный //

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

4. Корнейчук, Б. В. Макроэкономика. Продвинутый курс: учебник и практикум для вузов / Б. В. Корнейчук. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 385 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02582-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/451296>
5. Ефимова, Е.Г. Экономика : учебник / Е.Г. Ефимова. - 4-е изд., стер. - Москва : Издательство «Флинта», 2018. - 392 с. : табл., граф. - ISBN 978-5-89349-592-8 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page>.
6. Елисеев, А.С. Экономика : учебник / А.С. Елисеев. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 528 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02225-8 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page>.
7. Рыбина, З.В. Экономика : учебное пособие / З.В. Рыбина. - 2-е изд. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 550 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-4475-8777-2; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page>.

## ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

#### **Тема 1. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами**

Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента. Концепции научного, административного и бюрократического управления. Вклад школы человеческих отношений и поведенческих наук в развитии науки управления человеческими ресурсами (УЧР). Процессный и системный подходы к управлению человеческими ресурсами. Ситуационные теории кадрового менеджмента. Формирование школы управления человеческими ресурсами и содержание современной концепции УЧР в организации.

#### **Тема 2. Методологические основы управления человеческими ресурсами**

Определение понятий кадры, персонал, человеческий фактор, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами. Эволюция концепции, характеризующей роль кадров в процессе производства: использование трудовых ресурсов,

управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком.

Объект и субъект УЧР. Цели управления человеческими ресурсами как важнейшая составная часть целей любой организации. Требования к целям УЧР. Экономическая и социальная эффективность УЧР. Цели администрации по использованию человеческими ресурсами для достижения общих организационных целей. Показатель экономической эффективности в УЧР. Параметры, влияющие на достижение определенных результатов ЧР. Затраты на ЧР. Показатели социальной эффективности. Понятие функции управления человеческими ресурсами. Содержание функций УЧР. Тенденции развития функций управления человеческими ресурсами.

Понятие принципов управления ЧР. Содержание принципов плановости, экономичности, системности и комплексности, научности, перспективности и прогрессивности, оперативности, ведущего звена, преемственности, иерархичности, согласованности, многоаспектности и т.д. Понятие и содержание организационно-распорядительных, экономических, социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.

### **Тема 3. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами**

Диагностическая модель управления человеческими ресурсами (УЧР – модель) и ее основные элементы. Внешние и внутренние факторы, воздействующие на политику управления ЧР в организации. Люди как важнейший элемент диагностической модели управления человеческими ресурсами. Специфика человеческих ресурсов в управлении.

### **Тема 4. Кадровое планирование**

Основные принципы и положения кадровой политики. Этапы разработки кадровой политики. Понятие кадровой стратегии организации. Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутрифирменного планирования. Составные элементы планирования ЧР. Стратегическое планирование и оперативный план работы с сотрудниками. Связь планирования кадров с общей системой планирования на предприятии.

### **Тема 5. Определение потребности в персонале**

Потребность в ЧР и меры, обеспечивающие наличие кадров в организации. Факторы, влияющие на потребность в ЧР. Методы определения качественной и количественной потребности в ЧР. Анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на процесс набора ЧР. Технология анализа содержания и требований работы. Составление должностных инструкций, квалификационных карт и карт компетенции. Внутренние и внешние

источники набора ЧР, их преимущества и недостатки. Методы набора персонала. Анализ эффективности набора ЧР.

### **Тема 9. Отбор человеческих ресурсов**

Анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на процесс отбора ЧР в организацию. Цели, критерии и методы отбора ЧР. Организация процедуры отбора: первичный отбор, собеседование в кадровой службе, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, собеседование с руководителями подразделений, профессиональное испытание, принятие решения о найме. Отбор менеджеров. Центры по оценке персонала. Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по отбору работников.

### **Тема 10. Оценка персонала**

Различия в понятиях «оценка» и «аттестация» работников. Цели, принципы и виды оценки результативности труда. Качественные и количественные методы оценки. Нетрадиционные подходы к оценке работников. Построение системы оценки. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда и пути их преодоления. Оценка потенциала работника и оценка индивидуального вклада. Оценка результативности труда менеджеров.

### **ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450458>
2. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 183 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/433211>
3. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.] ; под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 526 с.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

8. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/449957>
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/451300>
10. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7 — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/455323>
11. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 208 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-09156-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/453926>

## ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

### Тема 1. Базовые определения маркетинга

Структура курса маркетинг. Определение маркетинга. Сущность, цели, задачи и принципы маркетинга. Соотношение маркетинга и менеджмента. Этапы развития маркетинга. Современный этап развития маркетинга. Основное отличие маркетинговой деятельности от сбытовой. Уровни маркетинга. Комплекс маркетинга. Особенности развития маркетинга в России.

### Тема 2. Холистический маркетинг

Понятие холистического маркетинга как основы долговременной конкурентоспособности бизнеса. Холистический маркетинг и корпоративная культура компании. Повышение роли маркетинговых подходов и ориентации на клиента в системе управленческих процессов. Понятие внутреннего маркетинга. Интегрированный маркетинг как современная модель

маркетингового микса. Маркетинг взаимодействия и партнерства. Роль и растущее значение социально-этического маркетинга.

### **Тема 3. Маркетинговая среда**

Понятие глобальной маркетинговой среды. Макро- и микроуровень: различие стратегических решений. Турбулентность и противоречивость макросреды. Важнейшая роль социально-культурных и демографических тенденций. Актуальность учета долговременных тенденций в области экологии и природоохранной деятельности. Политика предприятия в отношении маркетинговой среды.

### **Тема 4. Основы стратегического маркетинга и стратегическое маркетинговое планирование**

Место стратегического маркетинга в иерархической модели стратегического менеджмента. Стратегический маркетинг на уровне бизнес-единиц. Функциональные маркетинговые стратегии. Современные подходы и технологии стратегического маркетингового планирования. Критическое осмысление детальных маркетинговых планов с позиций теории Г. Минцберга. Стратегическое маркетинговое планирование как формулирование приоритетов в области маркетинга. Сценарный подход в стратегическом маркетинговом планировании.

### **Тема 5. Маркетинговая информационная система**

Значение информации в системе маркетинга. Элементы маркетинговой информационной системы. Классификация маркетинговой информации. Первичная и вторичная информация, их недостатки и преимущества. Понятие маркетингового исследования. Требования к проведению маркетингового исследования. Основные классификации маркетинговых исследований. Количественные и качественные исследования. Кабинетные и полевые исследования. Этапы проведения маркетингового исследования.

### **Тема 6. Сегментирование рынка**

Классические и современные методы сегментирования целевых рынков. Проблемы и противоречия сегментирования. Поведенческие критерии сегментирования на рынках B2C. Актуальность малобюджетных сегментов. Роль премиальных и люксовых сегментов для корпоративного брендинга компаний. Стратегии компаний в области охвата близких сегментов целевого рынка.

## **Тема 7. Маркетинговое позиционирование**

Критерии и методы выбора целевых рынков. Понятие «метарынков» как системы взаимосвязанных рынков. Роль вертикальной и горизонтальной интеграции. Выбор целевых рынков в контексте матрицы «продукт-рынок» И.Ансоффа. Этапы позиционирования. Условия позиционирования рядом с конкурентом и на свободном сегменте рынка. Варианты освоения целевого рынка: стратегия недифференцированного маркетинга, стратегия дифференцированного маркетинга, стратегия концентрированного маркетинга.

## **Тема 8. Поведение покупателей**

Потребительский рынок и рынок предприятий, их различия. Факторы, оказывающие влияние на покупательское поведение конечных потребителей. Виды моделей покупательского поведения. Процесс принятия решения о покупке конечным потребителем. Особенности воздействия на потребителя на каждом этапе принятия решения о покупке. Права потребителей.

### **ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Синяева, И. М. Маркетинг : учебник для академического бакалавриата / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02621-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/431801>.
2. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01560-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450037>
3. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 474 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3749-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/426253>

### **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

4. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01478-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450620>



5. Маркетинг. Практикум : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 325 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8852-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450051>

6. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 474 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3749-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/426253>

7. Корнеева, И. В. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 436 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03565-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/451956>

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

### **Тема 1. Введение в «Управление проектами»**

Основные понятия курса. Области знаний управления проектами и их характеристика. Связь управления проектами с другими дисциплинами. История развития управления проектами в России и за рубежом. Система управления проектами: определение и основные элементы.

### **Тема 2. Характеристики проекта как объекта управления**

Проект как объект управления, его характеристики. Классификация, виды и особенности проектов. Понятие и характеристика жизненного цикла проекта. Фазы жизненного цикла проекта. Управление проектами как процесс: инициация, планирование, реализация, контроль, завершение. Описание процессов управления проектами. Взаимоотношения групп процессов и областей знаний по управлению проектами.

### **Тема 3. Участники проекта и окружение проекта**

Участники проекта, их роли, функции и взаимодействие. Организационная структура системы управления проектами и функции ее участников. Понятие окружающей среды проекта. Влияние на проект социальных, экономических, природных и прочих условий.

#### **Тема 4. Инициация и планирование проекта**

Понятие «инициация проекта». Источники идей проектов (национальные планы и программы, возможности, открывающиеся на рынке, наличие ресурсов, новые технологии по инициативе персонала и т.д.). Предварительная идентификация проекта. Определение целей и содержания проекта, средств его осуществления, рынков, технологии, места размещения, получателей выгоды и вероятных институциональных механизмов. Устав проекта. Предварительный план проекта. Детализация проекта и его конкретных задач. Иерархическая структура работ проекта. Экспертная оценка в системе управления проектом. Техническая экспертиза, Экологическая экспертиза. Социальная экспертиза. Институциональная экспертиза. Финансовая экспертиза. Экономическая экспертиза.

#### **Тема 5. Разработка плана и расписания проекта**

Понятия «план проекта» и «базовый план проекта». Место и роль планирования в процессе управления проектами. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные). Основные и вспомогательные процедуры планирования. Принципы планирования. Последовательность шагов календарного планирования. Целеполагание. Определение содержания проекта. Матрица ответственности. Матрица отчетности. Вехи проекта. Определение перечня работ проекта, их последовательности и взаимосвязей. Оценка продолжительности работ. Разработка расписания проекта.

#### **Тема 6. Планирование и управление ресурсами проекта**

Планирование ресурсов (виды и структура). Составление сметы. Контроль над исполнением сметы проекта. Состав и распределение кадров по проекту, формирование команд. Распределение ответственности в проекте. Оперативное управление командой. Система мотивации участников проекта

#### **Тема 7. Управление качеством проекта**

Этапы развития методов обеспечения качества. Стандарты серии ISO 9000 и ISO 10006. Преимущества сертификации по ISO 9000. Основные требования стандарта ISO 9001 и ISO 10006. Современная концепция управления качеством проекта. Характеристика основных процессов управления качеством проекта: планирование качества, подтверждение качества, управление качеством. Обеспечение процесса функционирования и совершенствования системы менеджмента качества.

## **Тема 8. Управление коммуникациями проекта**

Каналы распространения информации среди участников проекта. Необходимая информация для официального завершения проекта или его фазы. Требования к проектной документации. Планирование коммуникаций. Основные документы, используемые в системе управления проектами. Регламенты системы управления проектами.

## **Тема 9. Управление рисками и анализ эффективности реализации проекта**

Понятия «неопределенности» и «риск». Виды рисков в управлении проектами. Планирование управления рисками. Качественный и количественный анализ рисков. Определение эффективности достижения целей проекта. Эффективность системы управления проектом. Оценка эффективности реализации проекта.

## **Тема 10. Информационные технологии и программное обеспечение процесса управления проектами**

Классификация программного обеспечения для управления проектами. Характеристика и особенности программ Microsoft Project, SureTrak, Primavera Project Planner, и Spider Project. Критерии выбора оптимального программного обеспечения. Особенности внедрения информационных систем управления проектами. Внедрение технологий управления проектами в России. Организация корпоративного управления проектами.

## **ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/449791>
2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450229>.

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

3. Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11191-0. — Текст : электронный //

ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/455189>

4. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/451359>

5. Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом : учебник и практикум для вузов / В. В. Холодкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07049-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/455166>

6. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности : учебное пособие для вузов / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, О. А. Чернова, Е. Ф. Щипанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04586-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/452764>

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ЭКЗАМЕНА ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ**

### **38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ» ПРОФИЛЬ «УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ И ИННОВАЦИИ В СЕРВИСЕ»**

#### **Основы менеджмента**

1. Организация как система и объект управления.
2. Цели, задачи и функции управления. Их классификация.
3. Внутренняя и внешняя среда организации. Основы PESTEL анализа.
4. Планирование реализации стратегии.
5. Основные понятия теории мотивации.
6. Методы совершенствования мотивации и повышения результативности труда.
7. Понятие, классификация и характеристика организационных структур управления.
8. Понятие и классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческого решения.
9. Классификация методов принятия решений.
10. Методы управления.

11. Использование моделей в управлении. Типы моделей, их характеристики и проблемы применения.
12. Коммуникации и информация в управлении.
13. Коммуникационный процесс: элементы и этапы.
14. Основные тенденции развития компаний в 21 веке. Модернизация управленческих структур.
15. Подходы к изучению лидерства. Современные теории лидерства.

### **Экономическая теория (Микроэкономика, Макроэкономика)**

16. Спрос как характеристика рынка покупателей. Цена, функция, эластичность спроса. Равновесие рынка.
17. Предложение как характеристика рынка продавцов. Цена, функция, эластичность предложения. Равновесие рынка.
18. Теория потребительского поведения. Общая и предельная полезность
19. Издержки фирмы. Виды издержек. Издержки производства в краткосрочном и долгосрочном периоде
20. Производственная функция и ее свойства
21. Прибыль. Различные концепции определения прибыли
22. Рынки факторов производства. Спрос на факторы производства. Эластичность спроса на факторы производства
23. Рынки факторов производства. Рынок труда и распределение доходов.
24. Рынки факторов производства. Рынок капитала, процент, инвестиции.
25. Роль государства в рыночной экономике. Общественные потребности и блага
26. ВВП и способы его расчета. Номинальный и реальный ВВП. Индексы цен.
27. Система национальных счетов и ее показатели
28. Макроэкономическое равновесие. Модель AD-AS.
29. Стандартная кейнсианская модель совокупного спроса.
30. Потребление и сбережения. Инвестиции.
31. Государственные финансы и равновесный ВВП.
32. Денежно-кредитная политика государства: инструменты и направления.
33. Инвестиции. Инвестиции в основной капитал. Факторы, влияющие на инвестиционные расходы в экономике.
34. Общественные финансы. Государственные расходы и доходы.

35. Макроэкономическая нестабильность: экономический цикл, безработица и инфляция.

### **Управление человеческими ресурсами**

36. Состояние и перспективы развития российского рынка труда.
37. Процессный и системный подходы к управлению человеческими ресурсами.
38. Методологические основы управления человеческими ресурсами.
39. Понятие и содержание методов управления человеческими ресурсами.
40. Понятие функции управления человеческими ресурсами.
41. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами (УЧР – модель) и ее основные элементы.
42. Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутрифирменного планирования.
43. Понятие кадрового потенциала организации, методы его развития.
44. Методы определения качественной и количественной потребности в ЧР.
45. Внутренние и внешние источники набора ЧР, их преимущества и недостатки.
46. Привлечение и отбор персонала в организацию.
47. Оценка потенциала работника и оценка индивидуального вклада.
48. Стимулирование персонала в организации
49. Формы и методы развития и обучения персонала.
50. Адаптация персонала

### **Основы маркетинга**

51. Сущность и функции маркетинга.
52. Определение маркетинга. Комплекс маркетинга.
53. Эволюция основных маркетинговых концепций.
54. Холистический маркетинг.
55. Маркетинговая среда организации.
56. Функциональные маркетинговые стратегии.
57. Стратегическое маркетинговое планирование.
58. Маркетинговая информационная система
59. Модель покупательского поведения. Социальные и культурные

факторы, влияющие на покупательское поведение.

60. Алгоритм маркетингового исследования. Методы маркетинговых исследований.
61. Система интегрированных маркетинговых коммуникаций.
62. Целевые рынки: проблемы и технологии развития.
63. Современные тенденции сегментирования.
64. Классические и современные методы сегментирования целевых рынков.
65. Особенности маркетинга B2B.
66. Варианты освоения целевого рынка.
67. Брэнд как инструмент лояльности.

### **Управление проектами**

68. Проект как объект управления.
69. Управление проектами как процесс.
70. Группы процессов управления проектами.
71. Участники проекта и окружение проекта.
72. Определение целей и содержания проекта, средств его осуществления.
73. Экспертная оценка в системе управления проектом.
74. Разработка плана и расписания проекта.
75. Планирование и управление ресурсами проекта.
76. Управление качеством проекта.
77. Характеристика основных процессов управления качеством проекта.
78. Управление коммуникациями проекта.
79. Регламенты системы управления проектами.
80. Управление рисками в проекте.
81. Оценка эффективности реализации проекта.
82. Информационные технологии и программное обеспечение процесса управления проектами.