

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ЯРОСЛАВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. П.Г. ДЕМИДОВА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

Декан экономического факультета

Т.Ю. НОВИКОВА

«____» _____ 2024 г.

ПРОГРАММА

**вступительного испытания в магистратуру
по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент,
направленность (профиль) «Маркетинг»**

ЯРОСЛАВЛЬ 2024

Содержание вступительного испытания

№ п/п	Тема	Перечень вопросов
1.	Теория управления	Эволюция и основные направления организационно-управленческой мысли. Понятие управления и управленческой деятельности, функции и типы управления. Принципы и методы управления, их характеристики. Основные подходы к теории управления. Типы и виды организаций. Основные механизмы координации деятельности. Законы организации и их особенности. Контроль и контроллинг. Теории и методы мотивации. Организационное проектирование: инжиниринг и реинжиниринг. Модели организации и организационные структуры управления. Сущность, функции и состав организационной культуры. Организационно-правовые формы предприятий.
2.	Организационное поведение	Понятие, классификация и основные подходы к определению организационного поведения. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Современные представления о мотивации персонала. Характеристики групповой динамики. Процесс командообразования. Определение и основные виды конфликтов. Управление конфликтами и предупреждение конфликтов в организации. Теоретические подходы к пониманию феномена лидерства. Виды власти и их природа. Управленческий цикл руководителя.
3.	Методы принятия управленческих решений	Понятие управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Основные модели процесса принятия управленческих решений. Основные этапы процесса принятия управленческих решений. Влияние иерархии на разработку и принятие управленческих решений. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений. Методы коллективного принятия решений. Эффективность управленческих решений и ее виды. Принципы и методы оценки управленческих решений.
4.	Управление персоналом	Модели управления персоналом. Виды кадровой политики. Основы нормирования труда на предприятии. Организация оплаты труда на предприятии. Трудовой договор: содержание, порядок заключения и расторжения. Кадровый аудит и его основные объекты. Коучинг как форма развивающего обучения. Лизинг персонала: опыт и проблемы использования. Лояльность персонала: методы формирования и поддержания.
5.	Маркетинг	Понятие маркетинговой информации: виды и источники получения. Виды товаров и понятие жизненного цикла товара. Формирование и изменение ассортимента. Критерии сегментирования рынка и выбор стратегии охвата рынка. Методы оценки конкурентоспособности товара. Ценовая политика фирмы. Сбытовая политика фирмы. Вертикально-интегрированные маркетинговые системы. Разработка

		стратегии маркетинговых коммуникаций. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Показатели результативности маркетинга.
6.	Стратегический менеджмент	Сущность, цели и задачи стратегического менеджмента. Принципы и функции стратегического менеджмента. Процесс стратегического управления. Стратегический анализ. Миссия и видение предприятия. Классификация и характеристика стратегий. Выбор стратегий. Разработка и реализация стратегий.
7.	Операционный менеджмент	Производственная структура предприятия. Производственный процесс и производственный цикл. Типы производства и их характеристика. Поточное производство. Бережливое производство. Организация подготовки производства. Организация труда. Регулирование труда. Организация оплаты и стимулирование труда. Организация транспортного обслуживания на предприятии.
8.	Основы управления проектом	Определение проекта, его признаки и основные характеристики. Планирование проекта. Сетевое планирование. Определение обеспеченности проекта ресурсами. Участники проекта и их роли. Классификация типов проектов. Разработка концепции проекта: цель, задачи, основные этапы. Уровни планирования проекта и их взаимосвязь. Состав основных предпроектных документов. Корпоративная система управления проектами.
9.	Управление качеством	Стадии развития философии качества (фаза отбраковки, фаза управления качеством, фаза менеджмента качества, фаза планирования качества). Комплексное и тотальное управление качеством (TQM). Принципы управления качеством. «Петля качества», «спираль качества», модель качества. Контроль качества. Стандарты ИСО серии 9000: назначение, разработка, состав и структура стандартов. Краткая характеристика стандартов. Виды проверки систем качества: внутренние проверки (самооценка), проверки второй стороной (заказчиком или его представителем), проверки третьей (независимой) стороной (аудит).
10.	Инновационный менеджмент и инновационная деятельность	Сущность понятия «инновация» и основные функции инноваций. Классификация инноваций. Этапы инновационного процесса и их характеристика. Основные теории инноватики. Структура национальной инновационной системы и ее основные элементы. Прямые и косвенные методы государственного конкурентоспособности товара. Ценовая политика фирмы. Сбытовая политика фирмы. Вертикально-интегрированные маркетинговые системы. Разработка стратегии маркетинговых коммуникаций. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Показатели результативности маркетинга конкурентоспособности товара. Ценовая политика фирмы. Сбытовая политика фирмы. Вертикально-интегрированные маркетинговые системы. Разработка стратегии маркетинговых коммуникаций. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Показатели результативности маркетинга.

11.	Бизнес-планирование	Классификационные признаки и виды планирования. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи. Общие требования к бизнес-плану. Информационное обеспечение планирования. Структура и содержание разделов бизнес-плана.
12.	Инвестиционный менеджмент	Понятие и сущность инвестиций и инвестиционного процесса. Понятие инвестиционной деятельности, инвестиционной политики. Типы инвесторов. Источники финансирования инвестиций. Сущность и виды инвестиционных проектов. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов. Методы оценки рисков проектов: экспертный, сценарный, анализа чувствительности. Риски финансовых активов: систематический и несистематический. Модель CAPM как взаимосвязь требуемой доходности и уровня риска.
13.	Финансовый менеджмент	Базовые концепции финансового менеджмента: чистого денежного потока, риска и доходности, временной ценности денег. Характеристика собственного и заемного капитала. Структура капитала. Цена капитала: методы ее определения для собственного и заемного капитала и использование в оценке инвестиционных проектов и стоимости бизнеса. Оценка безубыточности бизнеса. Оценка уровня операционного риска и способов его сглаживания. Сущность, состав и принципы управления оборотным капиталом. Понятие и диагностика уровня чистого оборотного капитала. Состав денежных потоков предприятия и оценка результатов движения денежных средств.

Список рекомендуемой литературы

1. Астахова, Н. И. Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20190-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/557727>.
2. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17927-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/545111>.
3. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/536417>.
4. Инвестиционный менеджмент : учебник и практикум для вузов / Д. В. Кузнецов [и др.] ; под общей редакцией Д. В. Кузнецова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13779-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/536440>.
5. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08683-6. — Текст : электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/542326>.

6. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 680 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16271-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/544902>.

7. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 517 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17988-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/535842>.

8. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 386 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16503-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/536534>.

9. Овсянников, А. А. Стратегический и операционный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17732-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/545089>.

10. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/536900>.

11. Управление качеством : учебник для вузов / А. Г. Зекунов [и др.] ; под редакцией А. Г. Зекунова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 460 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11517-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/535455>.

12. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 461 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16151-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/536835>.

13. 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, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/535573>.

Программа утверждена на заседании
кафедры управления и предпринимательства
от 04.12.2024 г., протокол № 4

И.о. зав. кафедрой
управления и предпринимательства

Е.И. Лифанова

Приложение 1
к Программе вступительного испытания
в магистратуру по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент,
направленность (профиль) «Маркетинг»

Примеры тестовых заданий вступительного экзамена

1. Показатель силы финансового рычага может быть использован для:

- а) обоснования структуры капитала;
- б) оценки безубыточности компании;
- в) прогноза операционной прибыли;
- г) расчета стоимости компании.

2. Кадровый аудит – это:

- а) оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения;
- б) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места;
- в) один из видов деятельности по управлению персоналом, направленный на определение уровня эффективности выполнения работы оцениваемым работником;
- г) формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

3. В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта:

- а) выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия;
- б) обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности;
- в) получение прибыли при вложении капитала в объект предпринимательской деятельности;
- г) проведение финансового оздоровления.

4. Достаточный бизнес-план содержит:

- а) коммерческие предложения;
- б) все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты по альтернативным вариантам;
- в) все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы;
- г) краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов.

5. С чем было связано возникновение практики управления:

- а) с кооперацией труда;
- б) с возникновением письменности;
- в) с разделением труда;
- г) с возникновением производства.

Пример кейса

Ниже приведена воронка продаж по направлению «Разработка сайтов» (в целом направление деятельности компании – разработка сайтов, интернет-реклама и продвижение). В скобках указан процент от всех поступивших заявок, которые дошли до данного этапа.

МЕСЯЦ	ЗАЯВОК	ВЫСТАВЛЕНО КП	СОГЛАСОВАНИЕ ДОГОВОРА	ОПЛАТА
ЯНВАРЬ	127	81 (64%)	35 (28%)	31 (24%)
ФЕВРАЛЬ	105	59 (56%)	28 (27%)	24 (23%)
МАРТ	85	62 (73%)	27 (32%)	25 (29%)
АПРЕЛЬ	125	81 (65%)	37 (30%)	29 (23%)
МАЙ	85	67 (79%)	34 (40%)	27 (32%)
ИЮНЬ	73	54 (74%)	26 (36%)	24 (33%)
ИЮЛЬ	92	67 (73%)	36 (39%)	30 (33%)
АВГУСТ	70	52 (74%)	29 (41%)	27 (39%)
СЕНТЯБРЬ	73	55 (75%)	22 (30%)	17 (23%)
ОКТАБРЬ	117	85 (73%)	39 (33%)	33 (28%)
НОЯБРЬ	79	59 (75%)	30 (38%)	25 (32%)
ДЕКАБРЬ	79	69 (87%)	35 (44%)	30 (38%)
ИТОГО (СРЕД)	1110	791 (71%)	378 (34%)	322 (29%)

Всего качественных заявок на разработку сайта за год пришло 1110 шт. Это примерно 3-5 заявок в рабочий день. Затрат на рекламу нет, холодных продаж нет, спрос естественный. Соответственно, можно оценить сезонность. Ее практически нет. Примерно 50% приходит по рекомендации, 20% – через поиск, 20% – по ссылкам из подвалов сайта, 10% – статьи и др.

Средний суммарный % потерь на всех этапах продаж – 70%, т.е. 70% усилий менеджера тратится впустую.

Этап 1. От заявки до коммерческого предложения

Данный этап организован следующим образом. При поступлении запроса от клиента (по телефону, e-mail или через сайт) ему автоматически или вручную (при звонке) из CRM отправляется online-бриф. Когда клиент заполнил бриф, менеджеру уходит уведомление, что бриф заполнен. После этого менеджер готовит коммерческое предложение и отправляет его клиенту на согласование.

Автоматическая отправка брифа хороша тем, что клиент не ждет, пока менеджер дойдет до его запроса и отправит ему анкету. Менеджер при этом не отвлекается на первичные клиентские запросы и последовательно готовит КП в порядке приходящих заполненных анкет. Проверено, что такая автоматизация делает работу равномерной и позволяет со всем потоком справляться одному квалифицированному менеджеру. Это существенно снижает себестоимость продаж, что очень важно в сегменте недорогих сайтов.

Но, как видно из статистики, на этом этапе теряется 29% клиентов.

Возможные причины:

- клиент просто не получил форму online-брифа;
- клиент не заполнил бриф, т.к. форма показалась ему сложной, а времени заполнять нет;
- конкуренты сделали супер-бесплатное предложение и нет смысла заполнять бриф;
- клиент все заполнил, но не стали готовить КП, т.к. видно, что решения ему не подходят.

Что делать? Задача менеджера по продажам не только продать, но и отсеять непрофильные или заведомо нерентабельные запросы. Таких не более 5%. Остается 25% которые теряются. Отказаться от анкеты нельзя, т.к. она помогает менеджеру более точно и полно подготовить коммерческое предложение, а клиенту – собрать мысли в кучу и сформулировать цель. При этом в CRM всегда есть информация с первичным запросом, что очень помогает при передаче проекта между менеджерами.

В итоге решать нужно первые две проблемы. Решили использовать студента-практиканта, который будет созваниваться с клиентом сразу после поступления заявки, выяснять, получил ли он бриф, и помогать его заполнить. Задача студента – сформировать лид в виде заполненной анкеты для менеджера по продажам.

Этап 2. От коммерческого предложения до договора

На этом этапе теряется еще 37% клиентов. Терять клиентов тут становится уже дорого. Если менеджером по продажам было принято решение о подготовке КП для клиента, значит, это точно наш клиент. На этапе подготовки КП прорабатывается состав работ, структура сайта, особенности функционала. Это уже дорогой процесс для компании, который должен привести к контракту.

Почему в 37% этого не происходит? Изучение ситуации показало, что 90% клиентов на этом этапе не устраивает цена. Дело в том, что в бюджетном диапазоне, где работает компания, клиенты часто сайт заказывают впервые и понятия не имеют, сколько это может стоить. В итоге даже сумма в 20-30 тысяч рублей может быть для них дорогой и не соответствует ожиданиям.

Как эффективно работать с такими возражениями – компания не научилась. 37% потерь говорят, что надо, а менеджеры проектов говорят, что нет.

Часть клиентов, согласовав коммерческое предложение, передают договор юристу, который может сильно затормозить процесс или вообще его заблокировать. Поскольку компания работает с небольшими бюджетами, любое нарушение стандартного процесса (например, правки договора) ставит вопрос о рентабельности проекта. В связи с этим часть бюджета уходит на непрофильную работу, что уже делает продолжение работы по проекту нецелесообразным для студии. Проект стал нерентабельным, не начавшись. К сожалению, лучшего способа, чем отказывать в правках договора, не придумали.

Этап 3. От договора до оплаты

Потери на этом этапе хоть и небольшие (они составляют всего 5%), но уже очень дорогие. Почти все случаи связаны с изменением ответственного исполнителя на стороне клиента. Ответственный исполнитель уволился, а у директора нет времени, либо изменились планы. Новый исполнитель нашел нового подрядчика и т.д.

В рабочей текучке не задумываешься над потерями, но по отчету видно сколько теряется. Задача минимум на следующий год поднять конверсию продаж на 10%.

Задания к кейсу

Рассчитайте общий коэффициент конверсии. Дайте свою оценку его количественному значению.

Какие целевые значения коэффициентов конверсии по этапам приведут к увеличению общего коэффициента на 10%. Предложите несколько вариантов.

За счет чего можно увеличить коэффициенты конверсии по этапам, исходя из предложенных вами целевых показателей. Свой ответ обоснуйте аргументами.

Приложение 2
к Программе вступительного испытания
в магистратуру по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент,
направленность (профиль) «Маркетинг»

Критерии оценки результатов сдачи вступительного экзамена

Вступительный экзамен состоит из 40 тестовых заданий и кейса. На экзамен отводится 90 минут.

Правильный ответ на тестовое задание оценивается в 2 балла. По каждому из вопросов теста предусматривается четыре варианта ответа. Максимальное количество баллов за решение тестовых заданий составляет 80.

Решение кейса оценивается в баллах, максимальное число баллов равно 20. Баллы начисляются за правильность решения, подробность его описания, корректность и адекватность сформулированных выводов.

В результате абитуриент может набрать максимально 100 баллов. Минимальное количество баллов, подтверждающее успешное прохождение вступительного испытания – 40 баллов.