

УВО «Университет управления «ТИСБИ»

Факультет управления

Кафедра Менеджмента и предпринимательства

«СОГЛАСОВАНО»

на заседании Совета

факультета управления

17 апреля 2025 г.

Протокол № 9

Декан, канд. хим. наук, доцент

_____ Е.И. Уткина



«УТВЕРЖДЕНО»

на заседании

кафедры бизнес-аналитики

17 апреля 2025 г.

Протокол № 9

Зав. каф., д-р экон. наук, профессор

_____ Ф.Ф. Хамидуллин

Руководитель программы

Д-р экон. наук, профессор,

Зав. каф. Менеджмента и предпринимательства

_____ Ф.Ф. Хамидуллин

ПРОГРАММА

вступительного экзамена в магистратуру

по направлению подготовки

38.04.02 «Менеджмент»,

профиль «Менеджмент устойчивого развития»

Казань – 2024

Содержание

1. Описание программы.....	3
2. Порядок сдачи вступительных испытаний в магистратуру.....	4
3. Программа вступительных экзаменов в магистратуру по направлению подготовки 38.04.02. «Менеджмент», профиль «Менеджмент устойчивого развития».....	5
4. Вопросы к вступительному экзамену по направлению подготовки 38.04.02. «Менеджмент», профиль «Менеджмент устойчивого развития».....	16
5. Критерии оценки ответа на вопрос	19
6. Примерная тематика рефератов по направлению подготовки 38.04.02. «Менеджмент», профиль «Менеджмент устойчивого развития».....	20
7. Критерии оценки реферата.....	22
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение итогового междисциплинарного экзамена по направлению подготовки.....	23

Описание программы

Основная профессиональная образовательная программа базируется на фундаментальных и инновационных знаниях по оптимизации бизнес-процессов и разработке функциональных стратегий в организациях. В процессе обучения используются современные интерактивные методики, актуальные бизнес-кейсы по формированию команды и привлечению ресурсов для развития компаний.

Главной целью при реализации основной профессиональной образовательной программы является подготовка магистров с использованием лучшего отечественного и мирового опыта образовательной, научной и управленческой деятельности; с привлечением представителей работодателей; на основе построения партнёрства с магистрантами, сотрудниками, профессиональным сообществом; приобретение выпускниками универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, в том числе цифровых компетенций, позволяющих успешно работать в избранной сфере деятельности, решать задачи для развития цифровой экономики, быть конкурентоспособным на рынке труда.

Данная основная образовательная программа способна решать следующие задачи:

1. Развитие стратегического мышления магистрантов.
2. Развитие лидерских и организационных качеств магистрантов.
3. Развитие компетенций по разработке стратегий и принятии стратегических решений в деятельности предприятий реального сектора экономики.
4. Освоение новейших подходов и методик в управлении организацией и принятии компетентных управленческих решений, в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий и ресурсов.

Порядок сдачи вступительных испытаний в магистратуру

Вступительный экзамен принимается в два этапа:

1 этап - Устный экзамен.

Экзаменационные билеты содержат по два вопроса из перечня экзаменационных вопросов для приёма в магистратуру.

Подготовка проводится в письменной или устной форме (не более 45 минут).

За каждый ответ на вопрос можно получить максимально 40 баллов.

2 этап - Собеседование по теме реферата.

Абитуриент приносит на собеседование распечатанный вариант реферата по представленной на сайте тематике рефератов. В реферате необходимо дать теоретический и практический анализ темы с выводами. Реферат должен быть набран на компьютере шрифтом Times New Roman размером 14 пт объёмом не менее 30 стр.

На собеседовании по реферату можно получить максимально 20 баллов.

Общая оценка включает в себя сумму баллов, набранных при прохождении двух этапов - максимально 100 баллов.

ПРОГРАММА
вступительных экзаменов в магистратуру
по направлению подготовки 38.04.02. «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент устойчивого развития»

Дисциплины, включенные в Программу вступительных экзаменов:

- Теория организации;
- Организационное поведение;
- История управленческой мысли;
- Маркетинг;
- Финансовый менеджмент;
- Управление человеческими ресурсами;
- Стратегический менеджмент;
- Бизнес-планирование
- Концепция экологического менеджмента.

Теория организации

Предмет и метод теории организации. Функции теории организации. Связь организационной теории с другими областями знаний. Организация и организационные отношения. Методы теории организации.

Сущность системного подхода к изучению и классификации систем. Дихометрический принцип классификации систем в зависимости от целей исследования. Системные свойства организации.

Классификация социальных систем по сферам общественной жизни. Правовые формы организаций. Социально – экономическая организация как открытая система. Признаки фирмы, ее концепции. Стратегический подход к фирме.

Условия осуществления производственно-хозяйственной деятельности в условиях рынка. Способы образования хозяйственной организации. Классификация хозяйственных организаций. Виды объединений предприятий в хозяйственной организации. Интегрированные структуры хозяйственной организации.

Содержание и логика развития управления организацией. Организация управления. Структура подсистем и элементов системы управления и их взаимосвязь. Процесс организации: содержание, элементы, субъекты. Классификация процессов организации. Управленческая деятельность. Ресурсы управления.

Классификация законов организации. Законы организации и законы для организации. Основопологающие законы функционирования организации. Закон синергии, самосохранения, закон развития (онтогенеза).

Методы и принципы проектирования организованных систем. Метод организационного моделирования. Объекты моделирования: функции, структуры и процессы

Понятие организационного механизма и принципов обеспечения управляющего воздействия на структуры и процессы организации. Принципы сочетаемости элементов и систем А.А.Богданова. Классификация принципов организации.

Концепция эволюционного развития организации. Концепция институционального развития организации. Трансформации в жизненном цикле организации.

Субъекты организационной деятельности. Понятие кризиса корпоративной культуры компании в процессах трансформационных изменений. Принципы соответствия организационной культуры выбранной стратегии. Понятие и виды самоорганизации в социальных системах. Этапы и условия протекания процессов самоорганизации. Типы обучающихся организаций.

Организационное поведение

Сфера организационного поведения. Психологические и организационные факторы успешной работы в бизнесе. Задачи организационной работы по раскрытию и усилению кадрового потенциала организации.

Должностная модель организационного поведения менеджера. Функциональные полномочия и обязанности, административные задачи, ресурсы и ответственность руководителя. Базовые и программируемые свойства организационного поведения менеджера. Практическое использование моделей организационного поведения. Понятие деловой карьеры.

Коммуникативная культура менеджера. Участники коммуникативного процесса фирменной организации. Коммуникативное поведение члена организации и пути его совершенствования.

Управление трудовой мотивацией. Влияние мотивации на результативность организации. Факторы и резервы повышения производительности в трудовой мотивации персонала. Мотивационное воздействие группы и корпоративной культуры.

Управленческое консультирование и передача опыта в анализе и решении управленческих задач. Типы управленческого консультирования. Концепция консультативных отношений. Консультант - клиентские отношения. Стадии консультативного процесса.

Подходы к исследованию организации. Формирование стратегии и целей организации. Формальные и неформальные организационные структуры компании. Влияние организационной структуры на результативность организации. Понятие организационной культуры. Основные признаки развитой корпоративной культуры.

Роль оперативного управления в бизнес - стратегии компании. Понятие оперативности управления. Оперативное управление и эффективность организации. Совершенствование практики оперативного управления в современной организации.

Понятия и типы лидерства. Теории лидерства. Психологические аспекты власти. Формы власти и влияния. Власть руководителя и власть подчиненных. Факторы, влияющие на стиль лидерства.

Влияние организационных изменений на поведение людей в организации. Рутину, инновации, кризис и трансформации. Источники изменений. Управление изменениями. Организационное развитие. Ограничения развития организации.

Персональное развитие и участие в управлении. Навыки решения управленческих проблем и умение влиять на людей. Психологическая перестройка личности для работы в новых для себя условиях. Планирование карьеры и определение потенциала, значимых компетенций и мотиваторов развития.

Различие позиций людей в инновациях. Поведенческие факторы, влияющие на инновационную деятельность.

История управленческой мысли

Природа управления людьми. Психологические, организационные, экономические, политические, религиозные источники власти. Экономическая сущность менеджмента. Корпус менеджеров и его структура. Этапы развития управленческой мысли. Факторы возникновения функции управления в условиях первобытного общества. Присваивающее хозяйство и роль руководителя.

Развитие методов экономического и политического управления в древних цивилизациях. Кодекс Хаммурапи и методы светского управления. Организация строительных работ в Древнем Египте. Принципы управления войсками Сан Цзу. Методы управления рабовладельческим хозяйством в произведении «Домострой» Ксенофонта. Выход эпохи Ренессанса в развитие управления. Труд Николо Макиавелли «Государь» и феодальные методы государственного управления.

Исторические предпосылки возникновения современного менеджмента. В США. Р. Оуэн, Ч. Бэббедж, Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, Г. Гант и формирование принципов рационалистического управления. Достоинства и недостатки рационалистической школы управления. Теория идеальной бюрократии М. Вебера. Административная доктрина А. Файоля. Принципы управления А. Файоля. Хоуторнский эксперимент и формирование школы «человеческих отношений». Элтон Мейо и методы управления деятельностью «Социального человека». Подходы к урегулированию производственных конфликтов, управление групповым поведением М.П. Фолетт. Организация как социальная система.

Американская модель управления: методы исследования операций, технология принятия рационального решения Г. Саймона. Системный подход к менеджменту. Ч. Бернارد и построение системы управления организацией. Концепция управления по целям П. Друкера, принципы и факторы ситуационного управления.

Бихевиористский подход к управлению производственным коллективом. Модели «Х», «У» Д. МакГрегора, модель «Z» У. Оучи и методы управления японским предприятием. Организация управления производством по методу «just – in – time». Система «канбан».

Национальные особенности системы управления предприятиями в США, Германии, Англии, Франции, Италии. Концепция «7С» МакКинзи и выработка оптимальной конкурентной стратегии управления. "План Маршалла" и стратегия

восстановления германской промышленности. "План МакАртура" и государственное регулирование японских предприятий. Управление в условиях европейской экономической интеграции.

Развитие управленческой мысли с общецивилизационных позиций. Организационно – технический подход к управлению А.А. Богданова. Комплексный подход к управлению производством А.К. Гастева. Экономический подход к управлению П.М. Керженцева и Н.А. Витке. Управление производством и коммунистическая идеология. Советская экономическая реформа и система управления: положительные особенности и недостатки. Современный этап развития управления в России. Концепция менеджмента фирмы «БИК». Проблемы управления отечественными предприятиями.

Маркетинг

Содержание понятия «маркетинг». Основные принципы и цели маркетинга. Функциональные задачи маркетинга. Спрос и задачи маркетинга, соответствующие его состояниям. Рынок, как сфера обмена; классификация рынков. Особенности рынка «продавца» и рынка «покупателя». Виды маркетинга.

Цели предприятий, ориентированных на применение системы маркетинга. Стратегия маркетинга. Тактика маркетинга и ее основные задачи.

Управление маркетингом. Концепции управления маркетингом: концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция маркетинга и концепция социально-этнического маркетинга.

Микросреда маркетинга: поставщики, фирма, конкуренты, маркетинговые посредники, клиенты, контактные аудитории.

Макросреда маркетинга: демографическая среда, экономическая среда, природная среда, научно-техническая среда, политическая среда, культурная среда.

Маркетинговые исследования как источник информации для принятия верного управленческого решения. Программа комплексного исследования: исследования рынков, товаров, потребителей, конкурентов, цен, систем сбыта, коммуникаций маркетинга, инфраструктуры рынка и внутренней среды предприятия.

Этапы маркетинговых исследований: выявление проблем и формулирование целей исследования; отбор источников информации, сбор информации; анализ собранной информации, представление полученных результатов.

Маркетинговая информационная система. Емкость рынка. Классификация потребителей.

Сегментирование рынка: понятие и цели. Критерии сегментирования рынков товаров потребительского и промышленного назначения.

Стратегии охвата рынка: недифференцированный, дифференцированный и концентрированный маркетинг. Факторы, влияющие на выбор стратегии охвата рынка.

Позиционирование товара.

Понятие и сущность конкуренции. Виды конкуренции: функциональная, видовая и предметная. Методы конкуренции: ценовые, неценовые и незаконные.

Оценка стратегий конкурентов и ключевые факторы успеха.

Понятие товара в маркетинге. Классификация товаров. Три уровня восприятия товара рынком: товар по замыслу, товар в реальном исполнении, товар с подкреплением.

Концепция нового товара и требования, предъявляемые к новым товарам. Причины провала новых товаров. Этапы разработки нового товара.

Жизненный цикл товара на рынке: выведение, рост, зрелость, упадок.

Понятие сервиса товара. Требования, предъявляемые к сервису. Организация сервисного обслуживания. Виды сервиса: предпродажный и послепродажный (гарантийный и послегарантийный).

Основные цели ценообразования: обеспечение выживаемости, максимизация текущей прибыли, завоевание лидерства по показателям доли рынка, завоевание лидерства по показателям качества товара.

Методы ценообразования: средние издержки плюс прибыль; на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли; исходя из ощущаемой ценности товара; на основе уровня текущих цен; на основе закрытых торгов. Система скидок.

Виды цен на новые и уже имеющиеся товары.

Понятие сбыта и товародвижения. Каналы товародвижения (прямые и косвенные) и их функции. Стратегии товародвижения: экстенсивная, исключительная и выборочная.

Система товародвижения и ее элементы: обработка заказов, упаковка, складирование, поддержание товарно-материальных запасов, транспортировка.

Оптовая торговля и ее функции. Организация оптовой деятельности: оптовая деятельность производителей, коммерческая оптовая деятельность (дистрибьюторы), агенты и их функции. Общее понятие о розничной торговле. Посредники в розничной торговле - дилеры. Сущность франчайзинга.

Сущность комплекса продвижения товара. Элементы комплекса продвижения товара: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личная продажа и их характерные черты.

Методы расчета бюджета продвижения.

Сущность планирования маркетинга. Составляющие плана маркетинга: сводка контрольных показателей; изложение текущей маркетинговой ситуации; перечень опасностей и возможностей (SWOT-анализ); перечень задач и проблем; стратегии маркетинга; программы действий; бюджеты; порядок контроля.

Понятие «контроль за маркетинговыми мероприятиями» и его цель. Типы маркетингового контроля: контроль за выполнением годовых планов, контроль прибыльности, стратегический контроль. Ревизия маркетинга.

Понятие «служба маркетинга», ее цели, задачи и функции. Факторы, влияющие на структуру службы маркетинга.

Формы организационных структур служб маркетинга: функциональная; продуктовая; по клиентам или рынкам; по географическому принципу; действующих на международных рынках; управление по проекту; матричная;

смешанные (функционально-продуктовая, функционально-рыночная, продуктово-рыночная и функционально-продуктово-рыночная).

Организация маркетинговой деятельности на различных предприятиях производящих товары широкого потребления и оказывающих услуги. Комплексное применение маркетинговых исследований, планирования маркетинговой деятельности, сегментирования рынка и позиционирования, разработки комплекса маркетинга (товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политик) и контроля за маркетинговыми мероприятиями.

Финансовый менеджмент

Содержание финансового менеджмента и его место в системе управления организацией. Цель и задачи финансового менеджмента. Базовые концепции финансового менеджмента. Финансовые инструменты. Взаимодействие фирмы и финансовых рынков. Внешняя – правовая и налоговая – среды. Информационное обеспечение финансового менеджмента. Методологические основы принятия финансовых решений.

Операции наращения и дисконтирования. Процентные ставки и методы их начисления. Особенности различных схем начисления процентов. Денежные потоки: виды, оценка. Понятие срочного и бессрочного аннуитетов. Прямая и обратная задачи оценки аннуитетов. Обзор финансовых таблиц. Анализ доступности ресурсов к потреблению.

Базовая модель оценки финансовых активов. Понятие о техническом и фундаментальном анализе. Оценка долговых ценных бумаг. Оценка долевых ценных бумаг. Доходность финансового актива: виды и оценка.

Концепция риска, дохода и доходности. Понятие инвестиционного портфеля. Риск и доходность портфельных инвестиций. Принципы формирования портфеля инвестиций. Модель ценообразования финансовых активов. Индикаторы на рынке ценных бумаг.

Разработка вариантов инвестиционных проектов. Методы оценки инвестиционных проектов. Противоречивость критериев оценки. Сравнительная характеристика критериев. Оценка инвестиционных проектов с неординарными денежными потоками. Сравнительный анализ проектов различной продолжительности. Анализ инвестиционных проектов в условиях риска и инфляции. Формирование бюджета капиталовложений. Оптимизация бюджета капиталовложений. Управление инвестициями. Инвестиционная политика.

Финансирование деятельности компании: основные понятия и категории. Управление источниками долгосрочного финансирования. Традиционные методы средне- и краткосрочного финансирования. Новые инструменты финансирования. Балансовые модели управления источниками финансирования.

Цена и структура капитала. Средневзвешенная и предельная цена капитала. Теории структуры капитала. Управление собственным капиталом. Темп устойчивости роста.

Лeverидж и его роль в финансовом менеджменте. Метод расчета критического объема продаж. Оценка производственного лeverиджа. Оценка финансового лeverиджа.

Стоимость бизнеса. Управление оборотным капиталом. Политика в области оборного капитала. Управление запасами. Управление дебиторской задолженностью. Управление денежными средствами и их эквивалентами. Традиционные и новые методы краткосрочного финансирования. Управление источниками финансирования оборотного капитала.

Виды планов, содержание и последовательность их разработки. Стратегическое, долгосрочное и краткосрочное финансовое планирование. Финансовая стратегия. Методы прогнозирования основных финансовых показателей.

Особенности управления финансами компании в случае изменения ее сравнительно-правовой формы. Финансовый менеджмент в условиях инфляции. Банкротство и финансовая реструктуризация. Антикризисное управление. Международные аспекты финансового менеджмента.

Управление человеческими ресурсами

Содержание понятия управление персоналом и его роль в условиях рыночных отношений. Персонал предприятия как объект управления его место и роль в системе управления персоналом. Профессионально-квалификационная структура персонала. Концептуальные подходы к управлению персоналом. Роль государственной системы в управлении персоналом.

Методологические подходы к управлению персоналом (экономический (механистический), органический, культурологический подходы). Основные периоды развития системы управления персоналом. Управление персоналом в японской модели менеджмента.

Специфика организации работы по управлению персоналом в европейских странах. Современные тенденции управления персоналом. Стратегии развития организации. Определение стратегии управления персоналом. Кадровая политика организации.

Типы организационных структур. Механистическая и адаптивная модели построения организации. Цели, функции и этапы проектирования организации. Обоснование необходимости кадрового планирования. Оперативное планирование работы с персоналом. Планирование потребности в персонале. Планирование производительности труда и показателей по труду.

Подбор кадров. Определение источников набора. Отбор персонала. Понятие адаптация персонала. Этапы адаптации. Программа ориентации в организации. Адаптация и обучение. Примерный перечень задач по адаптации сотрудников.

Цели обучения. Оценка эффективности обучения. Формы и методы обучения. Самообразование.

Понятие и этапы карьеры. Этапы карьеры. Виды карьеры. Моделирование карьеры.

Современные теории мотивации. Стимулирование труда.

Обоснование необходимости проведения оценки эффективности управления персоналом. Методы оценки эффективности управления персоналом. Организационно-кадровый аудит как метод оценки.

Понятие и классификация коммуникаций. Элементы и этапы коммуникаций. Ведение переговоров.

Организационная культура предприятия. Типы организационных культур. Нормы организационной культуры. Организационное поведение персонала.

Стратегический менеджмент

Внешняя среда и модели стратегического поведения экономических организаций. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Виды стратегического управления: управление по слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей, управление на основе стратегического маркетинга и др. Шкала И. Ансоффа для оценки нестабильности внешней среды и выбора вида управления. Цели и задачи стратегического менеджмента, его роль в подготовке управленческих кадров. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента.

Основы экономической стратегии фирмы. Фирма как производственная система. Стратегия и техническая политика фирмы. Ресурсная концепция фирмы. Матрица стратегических ресурсов и стратегический потенциал фирмы. Понятие стратегической информации. Теория конкурентного преимущества как основа формирования стратегических целей фирмы. Жизненный цикл конкурентного преимущества фирмы. Показатель конкурентного статуса фирмы. Теория трансакционных издержек в формировании стратегии фирмы.

Стратегическое планирование как составная часть формирования стратегии фирмы. Система и структура стратегического планирования. Методологические основы стратегического планирования. Виды стратегических планов. Прогнозы в стратегическом планировании. Линейная модель стратегического планирования. Анализ среды и формирование проблемного поля как отправная точка стратегического планирования. Техника формирования базы данных в организационной среде. Основные типы стратегической информации и способы его получения. Методы оценки стратегической информации: метод <5x5>, метод четырех вопросов, метод определения профиля среды, ситуационный анализ их особенности и условия применения.

Прогнозирование возможной рентабельности и нормы возврата инвестиций как основа практической системы целей. Миссия экономической организации и факторы, влияющие на ее выбор. Связь миссии с производственным профилем фирмы. Пространство определения целей, требования к целям. Виды целей: краткосрочные и долгосрочные, экономические и неэкономические, структура и иерархия целей. Гибкость как стратегическая цель и аспект неполноты информации. Процесс формирования целей. Методы и критерии выбора целей.

Принципы формирования стратегии. Портфельная и конкурентная стратегии фирмы. Схема принятия решений и основные требования к выбору стратегий. Методы формирования стратегического портфеля (пороговых и значений, вероятного выбора, комбинированный). Управление стратегическим набором. Методы анализа стратегических альтернатив и финансовой оценки стратегий. Эталонные конкурентные стратегии. Функциональные стратегии фирмы: товарная стратегия, стратегия ценообразования, стратегия

внешнеэкономической деятельности; стратегия инвестиционной деятельности, стратегия взаимодействия с рынком производственных ресурсов, стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг, стратегия предотвращения банкротства фирмы, стратегия управления кадровыми ресурсами и др.

Основные задачи реализации стратегии. Проектирование и внедрение системы стратегического управления. Агрессивность поведения и управленческие способности фирмы. Понятие стратегических изменений и управление ими. Область проведения стратегических изменений. Влияние структуры и организационной культуры фирмы на эффективность системы стратегического управления. Личностное и системное сопротивление изменениям. Модели управления сопротивлением. Мобилизация организационного потенциала для реализации стратегии.

Стратегические, тактические и оперативные решения. Реактивное, активное и превентивное управление. Реальные и потенциальные проблемы, особенности их решения. Варианты реагирования на потенциальную проблему. Концепция Кейнера – Триго, управление по слабым сигналам и теория превентивного управления. Оценка степени влияния потенциальной проблемы. Уровень информированности и опережающее управление.

Цели и задачи бизнес – планирования. Организация работы по формированию бизнес – плана. Структура бизнес – плана. Содержание основных разделов бизнес – плана. Презентация, продвижение и реализация бизнес – плана. Обзор типичных ошибок при осуществлении бизнес – планирования.

Бизнес-планирование

Понятие и сущность бизнес-плана. Цели бизнес-плана.

Классификация бизнес-плана по бизнес-линиям и по предприятию (новому или действующему).

Функции бизнес-плана: внутренние и внешние.

Принципы бизнес-планирования: гибкость, непрерывность, коммуникативность, интерактивность, многовариантность, участие, адекватность.

Требования к подготовке бизнес-плана.

Основные аспекты бизнес-планирования за рубежом: предпринимательская деятельность, наличные средства, отдача от капитала

Особенности бизнес-планирования в России.

Разделы бизнес-плана: титульный лист, меморандум о конфиденциальности, резюме, описание предприятия и отрасли, характеристика продукции и услуг, исследование и анализ рынка сбыта, конкуренция и конкурентные преимущества, план маркетинга, план производства, организационный план, финансовый план, финансовая стратегия, потенциальные риски.

План маркетинга: стратегии маркетинга, товарная, ценовая, сбытовая и коммуникативная политика, бюджет маркетинга.

Организационный план: организационная структура, ключевой управленческий персонал, профессиональные советники и услуги, кадровая политика фирмы, деловое расписание.

Финансовый план: финансово-экономические результаты деятельности предприятия, планирование основных финансовых показателей.

Финансовая стратегия: потребность в инвестициях и источники финансирования проекта, оценка эффективности проекта в целом, оценка эффективности участия в проект, анализ чувствительности проекта.

Основные программные средства для разработки бизнес-плана: COMFAR, PROPSPIN, Business Plan PL, Project Expert, Project Risk, Альт-Инвест.

Функциональные возможности Project Expert – Business plan guide и Project Expert – Bus planner.

Сущность бизнес-планирования. Стадии бизнес-планирования: подготовительная стадия, стадия разработки бизнес-плана, стадия продвижения бизнес-плана, стадия реализации бизнес-плана.

Распределение по времени стадий бизнес-планирования.

Структуры, разрабатывающие бизнес-планы: специальные фирмы, авторские коллективы, отдельные авторы.

Последовательность выполнения работ при разработке бизнес-плана.

Разработка бизнес-планов по созданию новых фирм или на действующих предприятиях, производящих товары широкого потребления или оказывающих услуги в соответствии с предложенной структурой бизнес-плана.

Концепция экологического менеджмента

Альтернативная энергетика: виды, эффективность использования.

Декарбонизация производственных процессов.

Углеродный налог: цели, порядок расчета.

Зеленая сделка ЕС. Влияние на международную торговлю.

Цели устойчивого развития в концепции ООН.

Климатические риски и их влияние на устойчивое развитие.

Принципы зеленого финансирования.

Правовая среда устойчивого развития.

Концепция и цели ESG.

Корпоративные стратегии ESG.

Социальное инвестирование.

Рейтинги ESG.

Экологические риски.

Проблема утилизации отходов и способы ее решения.

Антропогенный вред экологии.

Национальный проект «Экология» и его компоненты.

Фактор COVID и его влияние на достижение целей устойчивого развития.

Нефинансовая отчетность

Энергетический переход и цели европейских стран к 2030 года.

Стратегия устойчивого развития стран-лидеров мировой экономики.

Проблема декарбонизация российской экономики.

Метрики достижения целей устойчивого развития.
Устойчивость экосистем и сохранение биоразнообразия ресурсов.
Уровни отраслевых рисков ESG сравнительный анализ.
Физические риски и трансформационные риски в концепции —
климатических изменений.

**Вопросы к вступительному экзамену
по направлению подготовки 38.04.02. «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент устойчивого развития»**

1. Основные этапы эволюции управленческой мысли.
2. Менеджмент как наука и профессия: концепция российского менеджмента.
3. Принципы развития и закономерности функционирования организации.
4. Роли, функции и задачи менеджера в современной организации.
5. Проектирование организационной структуры: типы и основные параметры.
6. Распределение полномочий в организации и ответственности на основе их делегирования.
7. Типы организационной культуры и методы ее формирования.
8. Оценка положения организации на рынке труда, система мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя.
9. Разработка процедур и методов контроля.
10. Основные теории мотивации, лидерства и власти и их использование для решения управленческих задач.
11. Процессы групповой динамики и принципы формирования команды с целью повышения эффективности деятельности организации.
12. Способы разрешения конфликтных ситуаций.
13. Анализ и проектирование межличностных, групповых и организационных коммуникаций.
14. Оценка условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений.
15. Взаимосвязь функциональных стратегий компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
16. Содержание маркетинговой концепции управления.
17. Разработка маркетинговой стратегии организаций, планирование и реализация мероприятий, направленных на ее реализацию.
18. Применение методов финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуре капитала.
19. Оценка влияния инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании.
20. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планирование и реализация мероприятий, направленных на ее реализацию.
21. Применение современных технологий управления персоналом.
22. Разработка мероприятий по привлечению, отбору, адаптации и обучению персонала в современных условиях.
23. Инструментарий стратегического менеджмента: разработка стратегии организации.
24. Корпоративная социальная ответственность и учет ее аспектов в разработке и реализации стратегии организации.

25. Основы кросскультурных отношений в менеджменте, способность современного менеджера эффективно выполнять свои функции в кросскультурной среде.
26. Оценка воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления.
27. Проведение аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.
28. Роль финансовых рынков, институтов, инструментов: методы анализа.
29. Анализ операционной деятельности организации и использование его результатов для подготовки управленческих решений.
30. Методы управления ресурсами, прогнозирования и планирования работы предприятий и организаций в целях повышения эффективности управления.
31. Применение современных информационных технологий, средств коммуникации и связи в управлении организацией.
32. Концепция маркетинга: теории потребительского поведения, маркетинговых коммуникаций, маркетинговых компетенций, управления, стратегического маркетинга.
33. Методология маркетинговых исследований и их применение в современных организациях.
34. Оценка проблем развития компании в маркетинговой среде и определения эффективных вариантов их разрешения.
35. Альтернативная энергетика: виды, эффективность использования.
36. Декарбонизация производственных процессов.
37. Углеродный налог: цели, порядок расчета.
38. Зеленая сделка ЕС. Влияние на международную торговлю.
39. Цели устойчивого развития в концепции ООН.
40. Климатические риски и их влияние на устойчивое развитие.
41. Принципы зеленого финансирования.
42. Правовая среда устойчивого развития.
43. Концепция и цели ESG.
44. Корпоративные стратегии ESG.
45. Социальное инвестирование.
46. Рейтинги ESG.
47. Экологические риски.
48. Проблема утилизации отходов и способы ее решения.
49. Антропогенный вред экологии.
50. Национальный проект «Экология» и его компоненты.
51. Фактор COVID и его влияние на достижение целей устойчивого развития.
52. Нефинансовая отчетность
53. Энергетический переход и цели европейских стран к 2030 года.
54. Стратегия устойчивого развития стран-лидеров мировой экономики.
55. Проблема декарбонизация российской экономики.
56. Метрики достижения целей устойчивого развития.
57. Устойчивость экосистем и сохранение биоразнообразия ресурсов.
58. Уровни отраслевых рисков ESG сравнительный анализ.

59. Физические риски и трансформационные риски в концепции — климатических изменений.

Критерии оценки ответа на вопрос

Ответ на вопрос вступительного испытания может быть оценен на 40 баллов, если абитуриент дал полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос билета, показана совокупность знаний, проявляющаяся в свободном ориентировании терминами, умении выделить существенные и несущественные его признаки и тесно связать теорию с практикой. Ответ изложен литературным языком, логичен, демонстрирует собственную позицию абитуриента. Абитуриент свободно отвечает на дополнительные вопросы по билету.

Ответ на вопрос вступительного испытания может быть оценен на 35 баллов, если абитуриент дал полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, раскрыл основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений в пределах поставленного в билете вопроса. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные абитуриентом самостоятельно в процессе ответа.

Ответ на вопрос вступительного испытания может быть оценен на 30 баллов, если абитуриент дал ответ на поставленный теоретический вопрос, показал достаточные теоретические и практические знания. Дал полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки. Ответ логичен и изложен грамотно. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые абитуриент затрудняется исправить самостоятельно. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные абитуриентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.

Ответ на вопрос вступительного испытания может быть оценен на 25 баллов, если абитуриент дал неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, вследствие непонимания абитуриентом их существенных и несущественных признаков. Речевое оформление требует поправок, коррекции. В ответах на дополнительные вопросы допущены ошибки или недочеты, исправленные абитуриентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.

Ответ на вопрос вступительного испытания может быть оценен на 20 и менее баллов, если абитуриент дал неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы абитуриент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Вступительное испытание считается сданным на оценку «неудовлетворительно», если абитуриент получил суммарно за все вопросы **менее 60 баллов**.

**Примерная тематика рефератов
по направлению подготовки 38.04.02. «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент устойчивого развития»**

1. Совершенствование организационной структуры предприятия.
2. Реинжиниринг деятельности предприятия.
3. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия.
4. Совершенствование системы управления предприятием.
5. Управление бизнес-процессами в организации.
6. Повышение эффективности деятельности предприятия (организации, банка).
7. Управление информационными ресурсами предприятия.
8. Рационализация системы управления предприятием.
9. Организация информационного обеспечения управления предприятием.
10. Внутрифирменное планирование в организации (предприятии)
11. Контроллинг как инструмент управления предприятием.
12. Управление проектной деятельностью организации.
13. Организация системы контроля на предприятии (в организации, банке).
14. Формирование имиджа предприятия (организации, банка).
15. Управление предпринимательской деятельностью предприятия (фирмы, организации).
16. Формирование корпоративного духа и организационной культуры фирмы.
17. Организация текущего планирования в организации.
18. Формирование современной системы управления на предприятии.
19. Организация и проведение маркетинговых исследований на предприятии.
20. Разработка товарной стратегии предприятия.
21. Разработка ценовой политики предприятия.
22. Разработка комплекса мероприятий по продвижению товара на предприятии.
23. Организация рекламной деятельности на предприятии.
24. Разработка мероприятий по стимулированию сбыта в организации.
25. Разработка мероприятий по связям с общественностью в организации
26. Разработка бизнес-плана нового вида деятельности.
27. Разработка плана маркетинга на предприятии.
28. Совершенствование системы качества обслуживания потребителей.
29. Разработка финансовой политики предприятия.
30. Управление финансовой деятельностью предприятия в современных условиях.
31. Управление материально-техническим обеспечением фирмы (предприятия).
32. Управление материальными запасами фирмы (предприятия) и их оптимизация.
33. Управление финансовыми ресурсами предприятия.
34. Внедрение управленческого учета на предприятии.
35. Управление инвестиционной деятельностью предприятия.

36. Управление лизинговыми операциями на предприятии.
37. Использование механизма лизинга в процессе коммерческой деятельности.
38. Антикризисное управление предприятием в современных условиях.
39. Формирование системы стимулирования персонала на предприятии.
40. Оценка мотивации персонала предприятия.
41. Управление мотивацией персонала на предприятии.
42. Персонал-технологии в организации.
43. Кадровый аудит в организациях (на предприятиях, в банке).
44. Управление человеческими ресурсами организации.
45. Управление оплатой труда на предприятии.
46. Разработка конкурентных стратегий на предприятии.
47. Управление конкурентоспособностью предприятия.
48. Применение стратегического планирования на предприятии (в организациях).
49. Формирование стратегии и тактики деятельности предприятия.
50. Управление конкурентоспособностью продукции на предприятии.
51. Разработка стратегического плана предприятия
52. Управление логистической деятельностью на предприятии.
53. Организация службы логистики на предприятии.
54. Управление качеством продукции на предприятии.
55. Управление производственной деятельностью предприятия.
56. Планирование производственной деятельности предприятия.
57. Управление инновационной деятельностью предприятия.
58. Разработка инновационного плана предприятия.

Критерии оценки реферата

Реферат может быть оценен 20 баллов, если он выполнен безупречно, т. е. соответствует всем требованиям, предъявляемым к содержанию и форме: выполнена самостоятельно, имеет элементы научного знания, отражает новейшие изменения действующего законодательства, а также их анализ, представленный в научных публикациях последних трех лет. Для защиты реферата на 20 баллов поступающий должен продемонстрировать свободное владение материалом, уметь отвечать на поставленные вопросы.

Реферат может быть оценен на 15 баллов, если он в целом отвечает предъявляемым требованиям, но имеет отдельные недостатки. Основанием для снижения оценки могут послужить: использование в недостаточном количестве научных источников, недостаточно четкая формулировка выводов, недостаточное внимание уделено материалам практики, несоответствие стандартам оформления сносок, ссылок, списка использованных источников.

Реферат оценивается на 10 баллов, если он имеет существенные недостатки, но абитуриент все же проделал определенную работу по ее подготовке. Существенными недостатками реферата являются: отсутствие элементов научного анализа при изложении материала, отсутствие анализа материалов практики по отраслевым учебным дисциплинам, небрежное оформление реферата, грубое нарушение требований стандартов при составлении списка использованных источников.

Заявления на апелляцию принимаются лично от абитуриента на следующий день после объявления результатов испытания.

Учебно-методическое и информационное обеспечение итогового междисциплинарного экзамена по направлению подготовки

Основная литература

1. Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / Н. Н. Абакумова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 234 с. — ISBN 978-5-4497-1176-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108237.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
2. Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации: управление конфликтами – задача менеджмента : учебное пособие / Ю. П. Адлер. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-907226-62-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106719.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Акмаева, Р. И. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников : учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Елифанова. — Москва : Прометей, 2018. — 584 с. — ISBN 978-5-906879-73-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94439.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей
4. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97409.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей
5. Гришина, С. А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей
6. Жданкин, Н. А. Менеджмент. Управление в цифровой экономике : курс лекций / Н. А. Жданкин. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2020. — 252 с. — ISBN 978-5-907226-83-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106720.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Загеева, Л. А. Менеджмент в цифровой экономике : учебное пособие / Л. А. Загеева, Е. С. Маркова. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 71 с. — ISBN 978-5-88247-

- 977-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99162.html> — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
8. Экологические основы природопользования : учебник / О.Е. Саенко, Т.П. Трушина. — Москва: КНОРУС, 2017. — 214 с.
9. Доклад ООН о Целях в области устойчивого развития, 2021 год/
https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-GoalsReport-2021_Russian.pdf
10. Добровольный национальный обзор хода осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации.
[/https://www.economy.gov.ru/material/file/dcbc39abeafb0418d9d48c06c958e454/obzor.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/dcbc39abeafb0418d9d48c06c958e454/obzor.pdf)
11. Алиев, Р.А. оглы. Захарчева, К.С. / Р.А. оглы Алиев, К.С. Захарчева. - Декарбонизация мировой экономики как фактор смены стратегий
12. энергетический компаний в XXI веке. Монография. Москва. Издательство «МГИМО- Университет.» 2021 – С.175

Дополнительная литература

13. Кафидов, В. В. Современный менеджмент : учебник / В. В. Кафидов, Н. Ю. Сопилко. — Москва : Российский университет дружбы народов, 2018. — 382 с. — ISBN 978-5-209-08620-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/104265.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей
14. Короткий, С. В. Менеджмент : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72358.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей
15. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запороец, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. — 164 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109365.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Интернет-ресурсы

www.tisbi.ru Электронная библиотека Университета управления «ТИСБИ»
www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR books
<https://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
www.rbc.ru - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК)
<http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал

<http://www.ecsocman.hse.ru> - Федеральный образовательный портал
«Экономика, социология, менеджмент»
www.rjm.ru/ Журнал «Российский журнал менеджмента»
<https://www.garant.ru/> - Информационно-правовой портал «Гарант»
<https://мойбизнес.рф/> - Национальный онлайн-портал по поддержке
предпринимателей «Мой бизнес»
<https://hr-portal.ru/> - сообщество HR-менеджеров
<https://www.hr-director.ru/> - Практический журнал по управлению
человеческими ресурсами
www.top-personal.ru/ - электронная версия журнала «Управление
персоналом»
<http://www.motiviruem.com/> - Все о мотивации персонала
<http://www.cfin.ru> – библиотека управления «Корпоративный менеджмент»
Эксперт РА https://raexpert.ru/ratings/sustainable_development/
Национальное рейтинговое агентство
<https://www.ranational.ru/ru/node/64059>

Зав. кафедрой



Ф.Ф. Хамидуллин