Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Мочалов Олег Дмитриевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 06.04.2021 13:01:44
Уникальный программный ключ:
348069bf6a54fa85555f48cd1f95b4041252687c434adebbd49b54c198326542

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный социально-педагогический университет»
(СГСПУ)

УТВЕРЖДАЮ
Председатель приемной комиссии,
ректор СГСПУ
_____ Мочалов О.Д.
«30» сентября 2019 г.

Направление подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Магистерская программа «Управление проектами»

Программа вступительных испытаний

В процессе собеседования абитуриент получает один из вопросов. После подготовки производится собеседование, в процессе которого абитуриент приводит соответствующий пример и на этом примере демонстрирует существенные характеристики предложенной технологии управленческой деятельности.

1. Технология осуществления маркетингового исследования.
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продукта, потребителей, рынка), которые необходимы для демонстрации технологии;
2. обосновывает необходимость осуществления в данной ситуации комплексного маркетингового исследования, характеризуя его особенности;
3. обосновывает в данной ситуации, указывая взаимосвязи между последовательными действиями:
• определение менеджерами проблемы исследования;
• постановку цели исследования;
• выбор методов исследования;
4. дает оценку результативности действий менеджеров по осуществлению в приведенной ситуации маркетингового исследования.

2. Технология осуществления продуктовой политики организации.
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продукта, потребителей, рынка), которые необходимы для демонстрации технологии;
2. обосновывает целесообразность в данной ситуации изменения (разработки) продуктовой политики, указывая взаимосвязи этого изменения (разработки) с другими элементами комплекса маркетинга;
3. обосновывает в данной ситуации взаимосвязь:
• задач формирования ассортимента;
• требований к новым и разрабатываемым продуктам;
• требований к оптимизации ассортимента с учетом жизненного цикла продуктов;
4. дает оценку результативности действий менеджеров по осуществлению в приведенной ситуации продуктовой политики.

3. Технология осуществления сбытовой политики организации.
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продукта, потребителей, рынка), которые необходимы для демонстрации технологии;
2. обосновывает целесообразность изменения (разработки) сбытовой политики, указывая взаимосвязи этого изменения (разработки) с другими элементами комплекса маркетинга;
3. обосновывает в данной ситуации взаимосвязь:
• задач сбыта продуктов организации;
• требований к доставке продуктов (к условиям распределения, складирования, транспортировки);
• требований к качеству обслуживания клиентов;
4. дает оценку результативности действий менеджеров по осуществлению в приведенной ситуации сбытовой политики.

4.Технология осуществления коммуникационной политики организации.
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продукта, потребителей, рынка), которые необходимы для демонстрации технологии;
2. обосновывает целесообразность изменения (разработки) коммуникационной политики, указывая взаимосвязи этого изменения (разработки) с другими элементами комплекса маркетинга;
3. обосновывает в данной ситуации взаимосвязь:
• задач продвижения продуктов организации;

• требований к позиции продукта в сознании клиентов;
• требований к формированию образа организации;
• требований к отбору средств реализации маркетинговых коммуникаций;
4. дает оценку результативности действий менеджеров по осуществлению в приведенной ситуации коммуникационной политики.

5. Технология разработки продуктово-маркетинговой стратегии.
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии;
2. обосновывает необходимость разработки продуктово-маркетинговой стратегии, характеризуя номенклатуру и свойства производимых и реализуемых продуктов (предполагаемых к производству и реализации);
3. обосновывает (по каждой из перечисленных позиций):
• цели, связанные с реализацией производимых или предполагаемых к производству продуктов или продукта организации,
• принципы установления цен на продукт (-ы),
• стратегию организации в области продвижения и распространения продукта (-ов) на соответствующих рынках;
4. обосновывает результативность (прогноз результативности) продуктово-маркетинговой стратегии.

6. Технология реализации стратегии организации как программы осуществления стратегических изменений
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (выбранной стратегии, организационной структуры, персонала и др.) которые необходимы для демонстрации технологии;
2. обосновывает необходимость разработки специальной программы осуществления стратегических изменений, описывая выбранную стратегию;
3. обосновывает необходимость изменений по каждой из перечисленных областей стратегических изменений, приводя примеры соответствующих действий по реализации изменений:
• информирование и мотивация персонала,
• лидерство и стиль менеджмента,
• базовые ценности и корпоративная культура,
• структуры: организационная, управленческая и т.д.,
• финансирование и иное ресурсное обеспечение,
• компетенции и навыки;
4. обосновывает результативность (прогноз результативности) программы реализации стратегии.

7. Технология разработки производственной стратегии организации
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (и внешней среды), объясняя необходимость принятия новой общей (или продуктово-маркетинговой) стратегии;
2. обосновывает необходимость разработки производственной стратегии организации, характеризуя общую (или продуктово-маркетинговую) стратегию, планируемую или планировавшуюся к реализации;
3. обосновывает управленческие решения (в их комплексе) по каждой из следующих областей:
• вертикальная интеграция,
• фокусирование производственных мощностей;
• технологические процессы,
• масштаб производства традиционных продуктов,

• масштабу производства новых продуктов,
• использование производственного персонала,
• управление качеством производства,
• производственная инфраструктура,
• взаимодействие с поставщиками и другими партнерами по кооперации,
• управление производством;
4. обосновывает результативность (прогноз результативности) производственной стратегии.

8. Технология разработки кадровой стратегии организации
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (и внешней среды), объясняя необходимость принятия новой общей стратегии;
2. обосновывает необходимость разработки кадровой стратегии организации, характеризуя общую стратегию, планируемую или планировавшуюся к реализации;
3. обосновывает выбор стратегической альтернативы, иллюстрируя реализацию выбранной альтернативы примерами конкретных программ действий по каждой из следующих областей:
• отбор, продвижение и расстановка кадров,
• оценка положения человека в организации,
• система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения,
• развитие управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице;
4. обосновывает результативность (прогноз результативности) кадровой стратегии.

9. Технология разработки стратегии организации на основе типовых стратегий
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает две конкретные ситуации с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка, финансовой или производственной ситуации и т.д.), которые необходимы для демонстрации технологии;
2. в каждом случае обосновывает (на основе описанной ситуации) необходимость или целесообразность действий стратегического характера;
3. в каждом случае обосновывает выбор одной из типовых стратегий (прямой интеграции, обратной интеграции, горизонтальной интеграции, захвата рынка, развития рынка, развития продукта, концентрической диверсификации, конгломеративной диверсификации, горизонтальной диверсификации, совместного предприятия, сокращения, отторжения, ликвидации):
• идентифицируя ситуации в терминах типовых,
• определяя соответствующие ключевые стратегические указания;
4. обосновывает результативность (прогноз результативности) выбранных типовых стратегий организаций.

10. Технология управления финансовыми рисками в организации.
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает ситуацию с указанием вида деятельности организации, ее продукции, источников доходов и направлений затрат, а также другой информации, необходимой для демонстрации технологии;
2. обосновывает необходимость управления финансовыми рисками в организации в данной ситуации, указывая возможные последствия игнорирования финансовых рисков;
3. опираясь на описываемую ситуацию:
• приводит перечень рисков с обоснованием наличия в перечне каждой из позиций (качественный анализ рисков);
• по каждой позиции перечня рисков приводит обоснованные соображения, позволяющие осуществить количественный анализ рисков;

• обосновывает управленческие решения по профилактике рисков на основе результатов качественного и количественного анализа;
4. обосновывает способ оценки результативности управленческих решений.

11. Технология диагностики экономического состояния организации.
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает ситуацию с указанием характеристик организации (организационно-правовой формы, видов деятельности, объема выручки, количества занятых и проч.), необходимых для демонстрации технологии;
2. обосновывает необходимость диагностики, приводя подсистемы организации, по которым необходима диагностика и обосновывает выбор подсистем; опираясь на описываемую ситуацию:
• приводит показатели, используемые для диагностики, и обосновывает их выбор;
• характеризует источники данных, необходимых для расчета показателей;
• объясняет способы расчета показателей;
• объясняет способы интерпретации результатов расчета показателей диагностики
3. обосновывает направления использования результатов проведенной диагностики.

12. Технология антикризисного финансового оздоровления организации.
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает ситуацию с указанием характеристик организации (организационно-правовой формы, видов деятельности, количества занятых и проч.), необходимых для демонстрации технологии, в т.ч. кризисную ситуацию;
2. обосновывает необходимость применения технологии, приводя признаки кризисной ситуации;
3. опираясь на описываемую ситуацию:
• приводит анализ ресурсов организации;
• приводит управленческие решения, составляющие программу финансового оздоровления, объясняя их цели и последовательность реализации (в виде диаграммы Гантта);
4. делает прогноз эффективности/неэффективности программы.

13. Технология осуществления инновации в организации на примере совершенствования производственного процесса
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик: продукта, производственного процесса, ситуации на рынке;
2. обосновывает целесообразность осуществления инновации, обеспечивающей совершенствование производственного процесса, указывая на конкурентные пре-имущества, которые предполагается получить в процессе и результате внедрения инновации;
3. обосновывает действия менеджеров организации:
• по выявлению проблемы;
• по проектированию необходимых для решения проблемы ресурсов;
• по прогнозированию результатов реализации инновации;
• по прогнозированию дополнительных эффектов реализации инновации;
• по разработке плана действий, обеспечивающих осуществление инновации;
4. обосновывает прогноз эффективности осуществления инновации в приведенной ситуации.

14. Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и ее внешней среды, которые необходимы для демонстрации технологии (при описании организационной ситуации более подробно, с указанием специфических характеристик, приводится область деятельности менеджера, в которой будет демонстрироваться принятие управленческого решения);

2. обосновывает необходимость принятия управленческого решения в данной области деятельности организации, указывая на наличие проблемного поля;
3. обосновывает действия менеджера в рамках процесса принятия управленческого решения по:
• идентификации и формулированию проблемы в данной области с указанием метода, использованного при идентификации проблемы;
• формулированию цели(ей) решения с указанием критериев и параметров ее(их) достижения;
• определению альтернативных вариантов достижения цели решения с указанием метода, использованного при определении альтернатив (с обоснованием его применения в данном случае);
• оценке альтернатив, с указанием метода, использованного при оценке, и обоснованием адекватности его применения в данном случае;
• выбору решения (с приведением формы разработки и реализации данного решения);
• выбору способа доведения решения до исполнителя(ей) и способов контроля реализации решения;
4. дает прогноз эффективности выбранного решения, приводя способ его оценки.
15. Технология организации управления персоналом предприятия
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик внутренней и внешней среды организации (стратегии, структуры, организационной культуры,
рынка труда), которые необходимы для демонстрации технологии;
2. обосновывает необходимость разработки (изменения) структуры кадровой службы на основе дерева целей для системы управления персоналом данной организации в соответствии со стратегией;
3. обосновывает:
• назначение (задачи) и состав всех подсистем/ подразделений системы управления персоналом в соответствии с целями;
• взаимосвязи между подразделениями с учетом их задач;
• схему организационной структуры службы управления персоналом:
• перечень внутриорганизационных документов (локальных актов), соответствующих данной системе управления персоналом и кратко характеризует их содержание и назначение;
4. обосновывает прогноз эффективности предложенной структуры службы управления персоналом.

16. Технология набора и отбора персонала организации
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик внешней и внутренней среды организации (виды деятельности, стратегия, особенности рынка труда, культура и т.д.), которые необходимы для демонстрации технологии;
2. обосновывает необходимость использования технологии, характеризуя общую и кадровую стратегии организации в их взаимосвязи;
3. обосновывает действия менеджмента по использованию технологии, устанавливая взаимосвязи между ними, описывая:
• последовательность этапов работы по обеспечению организации персоналом (поиск, привлечение, набор, отбор) и характеризует ключевые мероприятия/действия менеджмента и конкретные результаты каждого этапа для данной организации;
• формулировки требований к вакантным должностям в соответствии со стратегическими целями и адекватные им методы оценки;
• процедуру отбора персонала, адекватную условиям данной организации (целям, ресурсам, рынку рабочей силы и др.);
• требования к ресурсному обеспечению процесса набора и отбора;
• критерии эффективности набора и отбора персонала;
4. обосновывает эффективность действий менеджмента организации по использованию данной технологии.

17. Технология организации обучения персонала
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (сферы деятельности, социальной среды, персонала, культуры и т.д.), которые необходимы для демонстрации технологии;
2. обосновывает необходимость использования технологии в данной ситуации, опираясь на общую стратегию организации и соответствующую ей кадровую стратегию;
3. обосновывает действия менеджмента по использованию технологии в их взаимосвязи:
• конкретизируя целевые ориентиры обучения на основе кадровой стратегии;
• характеризуя способы определения потребностей в обучении с учетом целей;
• приводя формулировки требований к результатам обучения, адекватные целям обучения;
• формулируя требования к программам обучения в соответствии с планируемыми результатами;
• называя требования к ресурсному обеспечению процесса обучения;
4. приводит оценку эффективности (обосновывает прогноз эффективности) организации обучения персонала для данной ситуации.

18. Технология оценки персонала организации (на примере одной из категорий)
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (видов деятельности, целей, культуры, персонала и т.д.), которые необходимы для демонстрации технологии;
2. обосновывает целесообразность использования технологии в данной ситуации, приводя и характеризуя локальную ситуацию, в которой возникает необходимость осуществления оценочной деятельности в управлении персоналом данной организации;
3. обосновывает действия менеджмента по использованию технологии в их взаимосвязи:
• приводя формулировки целей оценки для выбранной ситуации;
• характеризуя выбор методов оценки, адекватных предмету;
• приводя формулировки критериев оценки для каждого предмета и адекватные им методы измерения;
• предлагая процедуру оценки, адекватную целям оценки;
• формулируя критерии эффективности оценки персонала;
4. дает прогноз эффективности действий менеджмента по организации оценки персонала в приведенной ситуации.

19. Технология преодоления сопротивления персонала проводимым изменениям
В процессе собеседования абитуриент:
1. описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (персонала, стратегии, изменения рыночной ситуации и т.д.), которые вызывают необходимость изменений в деятельности персонала организации;
2. обосновывает необходимость преодоления сопротивления персонала, приводя данные о приверженности новым целям, готовности менять способы деятельности, готовности осваивать новые способы деятельности;
3. обосновывает действия менеджмента в их взаимосвязи:
• описывая основные этапы изменения поведения персонала в процессе организационных изменений;
• определяя адекватные методы влияния на поведение персонала на каждом этапе;
• описывая признаки преодоления сопротивления персонала на завершающем этапе;
4. обосновывает эффективность представленных действий менеджмента по преодолению сопротивления персонала проводимым изменениям.

20. Технология делегирования как инструмент оптимизации труда руководителя
В процессе собеседования абитуриент:

1. описывает две различные ситуации (в статическом, динамическом и кризисном состоянии организации) с указанием характеристик организации (руководителя, стиля руководства, организационной структуры, культуры, характеристик персонала и отдельных сотрудников и т.д.), необходимых для демонстрации технологии;
2. обосновывает целесообразность изменения функционала менеджмента организации (отдельных менеджеров), персонала путем делегирования полномочий в представленных ситуациях, указывая цели делегирования;
3. в каждой из ситуаций обосновывает действия менеджера соответствующего уровня в следующих областях, указывая взаимосвязи между действиями:
• выбора вида деятельности, который подлежит делегированию;
• выделения функций, подлежащих делегированию для осуществления выбранного вида деятельности;
• определению набора ресурсов, необходимых для успешной реализации выбранного вида деятельности;
• выбора способов формального оформления полномочий в зависимости от состояния организации;
• выбора способов информирования членов организации о проведенном делегировании в зависимости от состояния организации;
4. обосновывает прогноз результативности действий менеджеров по делегированию в данных ситуациях.

Критерии оценки:

| Критерии | Баллы |
|---|---|
| 1. Описание ситуации позволяет продемонстрировать технологию управленческой деятельности | 0-15 |
| 2. Обоснование необходимости использования технологии опирается на описание ситуации и является корректным | 0-10 |
| 3. Обоснование действий менеджмента по использованию технологии является корректным и производится с учетом взаимосвязи отдельных действий | 0-45 |
| 4. оценка эффективности (обоснование прогноз эффективности) действий менеджмента в данной ситуации является корректным | 0-10 |
| 5. Абитуриент демонстрирует понимание вопросов, задаваемых членами приемной комиссии | 0-10 |
| 6. Абитуриент корректно отвечает на вопросы, задаваемые членами приемной комиссии, аргументируя свою позицию | 0-10 |

Литература

1. Али М. Практический маркетинг и паблик рилейшнз для малого бизнеса / Пер с англ. Под ред. А.Н. Андреевой. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2013.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – М., 2013.
3. Балдин, К. В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 495 с. - 978-5-394-01458-1. Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115788
4 Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент. Москва, 2010.
5. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. М.: Юнити, 2004.
6. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Рекомендовано Редакционно-издательским Советом Российской академии образования в качестве учебного пособия. 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011.
7. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление. М.: Омега-Л, 2005.
8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: учебник. М., 2005.
9. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров и специалистов. – СПб: Питер, 2012.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс.: Пер. с англ. – М.: Издательский Дом «Вильяме», 2013
11. Кревенс, Дэвид, В. Стратегический маркетинг, 6–е изд.: Пер с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2013.
12. Ламбен Жан–Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. Под ред. В.Б.Колчанова. СПб.: Питер, 2013. (Серия «Классика MBA»).
13. Мазур И., Шапиро В. Управление качеством: Учебник. М.: Экономика, 2005.
14. Меняев М.Ф. Управление проектами. М.: Омега-Л, 2005.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Пер. с англ.]. - М., 2010.
16. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент. М.: Инфра-М, 2004.
17. Разработка и принятие управленческих решений : учеб. пособие / Н. Б. Филинов. - М. : Инфра-М, 2010.
18. Ременников, В. В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. В. Ременников. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 143 с. - 5-238-00943-7. Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119002
19. Федько В.П., Федько Н.Г. Основы маркетинга. Ростов-Н/д, 2004.
20. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 324 с. - 978-5-394-01084-2. Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112334