

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)



УТВЕРЖДАЮ

Врио ректора

Е.Е. Чупандина

17.01.2025 г.

**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ ПРИ ПРИЕМЕ  
НА ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОГРАММАМ МАГИСТРАТУРЫ**

**38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Воронеж

2025

Программа предназначена для поступающих в магистратуру по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

**Аннотации к программам подготовки по направлению  
38.04.03 «Управление персоналом»**  
(очная, очно-заочная, заочная формы обучения)

**1. Наименование магистерской программы:  
«Управление человеческими ресурсами»**

**Руководитель магистерской программы:** д.э.н., профессор Дуракова И.Б.

**Краткое описание магистерской программы:**

Ориентирована на формирование корпуса профессионально подготовленных руководителей и менеджеров по персоналу для предприятий и организаций, консалтинговых и аудиторских фирм, органов государственного управления, образовательных учреждений, служб изменения и развития.

**2. Наименование магистерской программы:  
«Управление персоналом в международном бизнесе»**

**Руководитель магистерской программы:** д.э.н., профессор Дуракова И.Б.

**Краткое описание магистерской программы:**

Системные знания специфики кадрового менеджмента в соответствии с фазами глобализации, навыки привлечения и отбора кандидатов, мотивации, оценки деятельности и развития работников с учетом хозяйственной политики головного предприятия и интеркультурных особенностей принимающей страны.

**Вступительное испытание по дисциплине «Менеджмент, экономика, управление персоналом»**

**Форма вступительного испытания:** письменный экзамен

**Разделы:**

1. Менеджмент
2. Экономика
3. Управление персоналом

**Программа по дисциплине  
«Менеджмент, экономика, управление персоналом»**

**Основные разделы**

**I. «Менеджмент»**

**1. Наименование раздела:** Менеджмент

**2. Составитель:** Щукин Олег Семёнович, д.э.н., профессор

**3. Основные знания, умения и навыки, которыми должен обладать поступающий:**

**Поступающий должен знать:**

- этапы развития теории и практики менеджмента, особенности современной управленческой парадигмы;
- основы стратегического управления;
- функции и методы управления;
- теорию коммуникаций в менеджменте;
- алгоритм разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- типы организационных структур управления;
- теории, прикладные программы и методы мотивации;
- теорию групповой динамики и командообразования;
- теорию конфликтов в организации;
- модели управления организационными изменениями;
- модели и методы управления организационной культурой;
- особенности труда менеджера, его роли и необходимые для их реализации компетенции.

**Поступающий должен уметь:**

- применять системно-ситуационный подход к анализу сложных объектов, процессов и явлений в сфере управления организацией;
- определять миссию и стратегию развития организаций;
- проектировать рациональные организационные структуры управления;
- использовать гибкий адаптивный стиль руководства;

**Поступающий должен владеть:**

- методами мотивационного управления, построения эффективной рабочей команды, реализации организационных изменений, управления конфликтами, развития организационной культуры;
- современными информационными технологиями.

**4. Программа раздела**

**Тема 1. Менеджмент: вид деятельности и система управления. Понятийный аппарат.**

Сущность и содержание менеджмента.

Единство и отличия понятий «управление» и «менеджмент».

Процесс и структура управления. Понятие о функциях управления. Природа и состав функций. Единство функций процесса и задач (функций – задач) аппарата управления организации.

Система управления: основные элементы.

Эволюция управленческих теорий. Современная парадигма управления.

Место менеджмента в системе наук.

**Тема 2. Организация как объект и субъект управления.**

Типология современных организаций. Механистический и органический подходы к взаимодействию организации и окружения.

Современные тенденции развития организаций: многомерные, партисипативные, адхократические, виртуальные и др.

Человек в организации как субъект и объект менеджмента. Взаимодействие человека и организационного окружения.

### **Тема 3. Цели в системе менеджмента. Стратегическое управление.**

Цели организации. Сущность и природа целей. Структура (единство и различия) целей различных уровней.

Миссия как наиболее общая цель организации. Цели организации и цели менеджмента. Стратегические и тактические цели.

Сущность и особенности стратегического управления, этапы его развития. Цикл стратегического управления: анализ внешнего и внутреннего окружения, формулирование стратегических целей, определение критериев и альтернатив стратегий, выбор стратегии, разработка стратегических и текущих планов. Инструменты и методы стратегического управления.

Проблемы реализации стратегий.

### **Тема 4. Информационные технологии управления.**

Информация в менеджменте: качественные и количественные характеристики, классификация.

Понятие и сущность коммуникации в системе менеджмента. Основные элементы процесса коммуникации. Коммуникации и информация.

Основные этапы и современные тенденции развития информационных технологий в менеджменте. Понятие об информационных системах (ИС).

Влияние новых информационных технологий на реконструкцию системы менеджмента.

Документационное обеспечение менеджмента. Анализ и проектирование документов и документооборота. Основы делопроизводства.

Современный офис.

### **Тема 5. Управленческие решения.**

Сущность и особенности управленческих решений. Классификация. Требования к качеству управленческих решений.

Процесс рационального решения проблем. Факторы, оказывающие влияние на этот процесс.

Подходы и методы разработки и выбора альтернатив при принятии решений.

Системные методы. Моделирование. Креативные методы принятия решений.

Организация выполнения решений и контроль.

### **Тема 6. Методы и механизмы управления. Мотивация.**

Экономические, административные (организационно-распорядительные), социально-психологические методы в менеджменте: содержание, взаимосвязи и современная динамика развития. Механизм управления.

Сущность и общая характеристика процесса мотивации. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, К. Альдерфер, Мак-Клелланд, Ф. Герцберг. Процессуальные теории мотивации: теории ожидания, постановки целей, справедливости.

### **Тема 7. Регулирование и контроль в системе менеджмента.**

Роль и механизм регулирования.

Назначение, формы и границы контроля в системе менеджмента. Природа и цель контроля. Предварительный, текущий и заключительный виды контроля. Характеристики эффективной системы контроля.

Социально-психологические аспекты регулирования и контроля.

### **Тема 8. Организационные структуры управления (ОСУ).**

Понятие и основные типы организационных структур управления: традиционные, дивизиональные, программно-целевые, матричные; их эволюция и сравнительные характеристики.

Организационная иерархия и делегирование полномочий. Централизация и децентрализация в управлении.

Тенденции совершенствования организационных структур управления.

Направления реструктурирования предприятий и структур управления ими в российской экономике.

### **Тема 9. Анализ и проектирование ОСУ.**

Система показателей, характеризующих ОСУ, критерии рациональности. Методы анализа рациональности ОСУ: матрица функций, анализ информационных связей и др.

Проектирование ОСУ как поиск эффективного сочетания организационных переменных. Основные параметры организационного проектирования, факторы, оказывающие влияние на выбор параметров.

Этапы и методы проектирования. Индивидуальное и типовое проектирование. Оформление организационного проекта.

Положения о подразделениях. Должностные инструкции.

### **Тема 10. Современный менеджер. Власть и влияние. Стилль управления.**

Структура личности руководителя: личностно-деловые, профессиональные, интеллектуальные и психофизиологические качества. Требования к профессиональной компетенции менеджеров.

Понятие власти в менеджменте. Власть и влияние. Организационные и личностные основы власти. Механизмы использования власти и влияния в организации.

Стили руководства: способы воздействия на подчиненных. Сравнительные характеристики различных стилей.

Руководство и лидерство. Содержание понятия лидерства. Формальное и неформальное лидерство.

Имидж менеджера. Деловой этикет.

Самопознание и управление собственным развитием в деятельности менеджера.

### **Тема 11. Социальные группы.**

Закономерности формирования социальных групп. Формальные и неформальные группы. Структура групп. Социальный контроль в группах.

Групповая динамика. Управление групповой деятельностью и личностью в группе.

Факторы, влияющие на эффективность деятельности групп. Формирование эффективных рабочих команд.

Динамика взаимоотношений между группами в организации.

### **Тема 12. Конфликты в организациях. Управление изменениями.**

Природа организационных конфликтов. Уровни и типы конфликтов.

Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.

Управление конфликтом как функция менеджмента. Пути разрешения конфликтных ситуаций. Роль руководителя в управлении конфликтами.

Понятие и виды организационных изменений. Организационные изменения и конфликты. Модели управления изменениями. Методы преодоления сопротивления переменам.

**Тема 13. Организационная культура и организационное развитие.** Понятие и структура организационной культуры. Слагаемые, формирующие организационную культуру. Управление организационной культурой.

Становление концепции организационного развития (ОР), ее содержательные характеристики и практическое приложение в деятельности организаций.

**Тема 14. Участие работников в управлении: теория и практика. Социальное партнерство.**

Возможность и необходимость привлечения работников к выполнению управленческих функций. Сущность и содержание партисипативного управления.

Социальное партнерство. Уровни партнерских соглашений. Генеральные, территориальные, отраслевые соглашения. Коллективный договор. Роль профсоюзов и союзов работодателей.

Руководитель как интегратор процессов самоорганизации и самоуправления в трудовом коллективе.

**Тема 15. Качество и эффективность менеджмента.**

Качество и эффективность менеджмента: внутренние и внешние параметры.

Экономические и социальные аспекты эффективности.

Факторы, определяющие эффективность менеджмента. Различные подходы к оценке эффективности: модели внутренних процессов, рациональных целей, человеческих отношений, открытых систем.

Стратегия наращивания эффективности: тенденции, направления и их практическая реализация.

## 5. Список рекомендуемой литературы

### Основная литература:

1. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова .— 4-е изд., перераб. и доп. — Москва; Юнити-Дана, 2012 .— 511 с.— <URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>>.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014. – 656 с.

3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ.- 3-е изд. - М.: Вильямс, 2008. — 665 с.

4. Менеджмент: учебник / [М.Л. Разу (рук.) и др.]; Гос. ун-т управления; под ред. М.Л. Разу. — 3-е изд. - Москва: КНОРУС, 2013. - 472 с.

### Дополнительная литература:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2008. – 296с.

2. Классики менеджмента. Энциклопедия. Под ред. М. Уорнера / пер. с англ. СПб, Питер, 1168 с.

3. Лафта Дж. К. Менеджмент. Учебник. М.: КноРус, 2004. – 592 с.

4. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 810 с.

5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.

6. Роббинз, С.П. Менеджмент / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. — М.: Вильямс, 2007. — 1044 с.
7. Томпсон А.А. мл, Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. - М.: Вильямс, 2013. — 928 с.
8. Управление организацией: учебник; Гос. ун-т упр.; под ред. А. Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - Изд. 2-е. - М.: Инфра-М, 2002. — 667с

## 6. Вопросы для подготовки к вступительному испытанию

1. Менеджмент: вид деятельности и система управления. Современная парадигма управления.
2. Развитие теории менеджмента. Современные подходы.
3. Природа и состав функций управления. Взаимосвязь и единство функций процесса и структуры управления.
4. Сущность и природа целей в управлении.
5. Сущность и особенности стратегического управления. Основные этапы стратегического управления.
6. Информационные технологии менеджмента. Дифференциация информации в системе менеджмента. Требования, предъявляемые к информации.
7. Информационные системы в управлении. Реконструкция систем управления на основе компьютерных технологий.
8. Управленческие решения. Процесс их подготовки и принятия.
9. Документационное обеспечение управления.
10. Система методов управления, их содержание, взаимосвязь и взаимодействие.
11. Мотивация в системе менеджмента.
12. Типология организаций. Современные тенденции и особенности менеджмента в организациях различного типа.
13. Организационные структуры управления: основные формы, совершенствование.
14. Технология проектирования структур управления.
15. Современный менеджер. Требования. Стиль руководства.
16. Социальная группа. Формирование. Динамика.
17. Управление организационными конфликтами.
18. Партиципативное управление. Социальное партнерство.
19. Делегирование полномочий как способ повышения эффективности управления.
20. Качество и эффективность управления.

## 7. Вариант ответа на КИМ

**Вопрос:** Управление организационными конфликтами.

**Ответ:** Конфликт - это несогласие между двумя или более сторонами. Стороны могут представлять как отдельные лица, так и группы лиц. Каждая из сторон добивается принятия другими своей точки зрения.

Современная теория получает, что в некоторых случаях конфликт не только возможен, но и желателен: он способствует выявлению альтернатив решения проблемы, предоставляет дополнительную информацию. Таким образом, конфликты бывают функциональными и дисфункциональными: функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организационной деятельности, а дисфункциональный - к снижению эффективности.

Конфликт может иметь различные причины: распределение ограниченных ресурсов, зависимость выполнения задачи от других людей, различия в целях, представлениях

и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, плохие коммуникации и др. Различают уровни конфликтов:

- внутриличностный - он может быть вызван низкой степенью удовлетворенности работой, неуверенностью в себе;
- межличностный - этот тип конфликта проявляется, как борьба руководителей подразделений за использование ограниченных ресурсов, может возникнуть между кандидатами при одной свободной вакансии и др.
- внутригрупповой – часто это конфликт между личностью и группой, возникающий тогда, когда отдельный человек не следует нормам поведения, установленным в группе.
- межгрупповой - примером является конфликт между формальной и неформальной организациями, между линейным и штабным персоналом, между отделами организации.
- внутриорганизационный – охватывающий поведение всех составляющих организацию групп.
- внешний – конфликт между организацией и окружением.

Существуют две методологии управления конфликтом: структурная и психологическая.

В структурной (часто говорится о властных методах) выделяют различные способы разрешения конфликта:

- разъяснение требований к работе,
- координационные и интеграционные механизмы,
- слияние или разделение – например, конфликтующих групп,
- направление усилий всех участников конфликта на достижение общей цели, заданной и контролируемой вышестоящим руководителем,
- изменений структуры системы вознаграждений (предполагается поощрение людей, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей).

В психологических методах выделяют несколько техник разрешения конфликтов:

- уклонение от конфликта, что, в общем, не ликвидирует несогласия,
- сглаживание. Надо заметить, что хотя конфликт сглаживается, проблема остается, эмоции накапливаются внутри, что может вызвать "взрыв".
- принуждение. Руководитель, который пользуется этим методом, пытается заставить других принять свою точку зрения, подавляет инициативу подчиненных, что в конечном итоге может вызвать возмущение,
- уступка. Принятие точки зрения другой стороны. Конфликт разрешается быстро, но может помешать правильному осмыслению проблемы,
- сотрудничество. Руководитель старается найти наилучший вариант решения проблемы, понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон конфликта.
- компромисс – важное условие совместной деятельности, не разрешающее, однако, конфликт.

Для оценки эффективности и выбора той или иной техники следует оценить потери (затраты), возникающие в связи с конфликтом и его разрешением, и ожидаемые выгоды.



## II. Экономика

1. **Наименование раздела:** Экономика

2. **Составитель:** Клинова Светлана Павловна, к.э.н., доцент.

3. **Основные знания, умения и навыки, которыми должен обладать поступающий.**

**Поступающий должен знать:**

- основные понятия и модели неоклассической и институциональной микроэкономической теории, макроэкономики и мировой экономики;
- основные макроэкономические показатели и принципы их расчета.

**Поступающий должен уметь:**

- проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели.

**Поступающий должен владеть:**

- экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства.

### 4. Программа раздела

#### **Тема 1. Основные определения и понятия**

Предмет и метод экономической теории. Позитивный и нормативный анализ. Использование моделей в экономическом анализе. Микроэкономика и макроэкономика. Потребности и ресурсы. Экономические и неэкономические блага. Ограниченность ресурсов. Экономический выбор. Альтернативная стоимость благ. Рациональное поведение. Экономические агенты. Фирма. Домохозяйство. Государство. Кругооборот ресурсов в экономике. Экономическая система. Типы экономических систем.

#### **Тема 2. Поведение потребителя**

Выбор и ограничения в поведении потребителя. Кривые безразличия и их свойства. Бюджетное ограничение потребителя, его экономический смысл. Его изменения при изменении цен товаров и дохода потребителя. Максимизация полезности и оптимум потребителя. Индивидуальный и рыночный спрос. Эластичность спроса: по цене (прямая и перекрестная), по доходу.

#### **Тема 3. Производство и фирма**

Производственная функция. Способы производства, технически эффективные и неэффективные. Карты изоквант. Предельная норма технологического замещения. Закономерности производства в коротком периоде. Динамика предельного и среднего продуктов. Закон убывающей предельной производительности переменного фактора. Закономерности производства в долгосрочном периоде. Отдача от масштаба: возрастающая, неизменная и убывающая. Минимальный эффективный масштаб производства. Основные виды производственных функций (линейная, Леонтьева, Кобба Дугласа), их свойства. Эластичность замещения факторов. Производственная функция и технический прогресс. Типы технического прогресса: трудоинтенсивный (капиталосберегающий), капиталоемкий (трудосберегающий), нейтральный. Изокосты. Принцип и условия минимизации издержек. Понятие функций издержек. Издержки в коротком периоде. Динамика и взаимосвязь общих, средних и предель-

ных издержек. Издержки в долгосрочном периоде. Динамика общих и средних долгосрочных издержек при различных типах отдачи от масштаба. Взаимосвязь между общими, средними и предельными долгосрочными издержками. Принцип максимизации прибыли. Природа фирмы и концепция максимизации прибыли. Функция прибыли. Определение объема выпуска конкурентной фирмой, максимизирующей прибыль. Краткосрочное предложение фирмы. Долгосрочное предложение фирмы.

#### **Тема 4. Рыночные структуры**

Понятие рыночной структуры и ее ключевые признаки. Классификация рыночных структур. Совершенная конкуренция: предпосылки модели. Конкурентная отрасль в краткосрочном и долгосрочном периоде. Эффективность совершенной конкуренции в производстве и размещении ресурсов с позиций частичного рыночного равновесия. Ключевые признаки монополии как рыночной структуры. Условия ее возникновения и существования. Технологические, юридические и стратегические барьеры входа. Монополия и эффективность. Естественная монополия и дилемма ее регулирования. Ключевые признаки олигополии как рыночной структуры. Подходы к классификации моделей олигополии. Олигополия и эффективность. Ключевые признаки монополистической конкуренции как рыночной структуры. Особенности долгосрочного равновесия фирм и отрасли в моделях монополистической конкуренции. Пространственная дифференциация продукции в условиях монополистической конкуренции. Монополистическая конкуренция и эффективность.

#### **Тема 5. Макроэкономические показатели**

Реальный и денежный секторы в экономике. Кругооборот доходов и расходов. Основные рынки реального сектора: рынок товаров и услуг и рынок ресурсов. Открытая и закрытая экономика. Потоки и запасы в макроэкономике. Макроэкономические показатели. Агрегирование. Национальное богатство и ВВП. ВВП и ВНП. Методы подсчета ВВП. Проблема двойного счета. Прочие показатели национальных счетов (ЧВП, ВД, личный доход, личный располагаемый доход, потребление и сбережения), их экономическое содержание и способы подсчета. Номинальный ВВП и ВВП в сопоставимых ценах. Уровень цен. Различные индексы цен. Дефлятор ВВП и индекс потребительских цен, их различия. Номинальные и реальные величины в экономике. Инфлирование и дефлирование.

#### **Тема 6. Основные модели общего макроэкономического равновесия**

Модель AD-AS. Совокупный спрос. Факторы, вызывающие изменение совокупного спроса. Совокупное предложение. Факторы, вызывающие изменение совокупного предложения. Макроэкономическое равновесие в модели AD-AS. Краткосрочные и долгосрочные последствия шоков совокупного спроса и совокупного предложения. Кейнсианская модель краткосрочного равновесия. Основные предпосылки кейнсианского анализа. Кейнсианский крест. Понятие эффективного спроса. Равновесие при неполной или избыточной занятости ресурсов. Мультипликатор автономного спроса, его определение, графическая и алгебраическая трактовка.

#### **Тема 7. Денежный рынок**

Теории спроса на деньги. Количественная теория денег. Принцип нейтральности денег. Уравнение обмена. Мотивы, определяющие спрос на деньги. Факторы, определяющие транзакционный спрос на деньги. Факторы, определяющие спекулятивный спрос на деньги. Функция спроса на деньги и ее графическое изображение. Предложение денег. Измерение предложения денег. Денежная база и денежная

масса. Денежные агрегаты. Роль банковской системы в формировании предложения денег. Центральный банк, его основные функции. Система коммерческих банков, ее функции. Создание денег единичным банком. Создание денег банковской системой. Депозитный мультипликатор. Денежный мультипликатор.

### **Тема 8. Макроэкономическая политика**

Необходимость государственного вмешательства в экономику. Циклические колебания экономической конъюнктуры. Безработица, ее измерение и современные виды. Инфляция, ее определение, измерение, источники и экономические последствия. Взаимодействие инфляции и безработицы. Кривая Филлипса. Стабилизационная политика, ее основные цели и задачи. Сдерживающая и стимулирующая политика. Фискальная политика. Дискреционная фискальная политика, ее инструменты. Мультипликаторы государственных закупок, налогов и трансфертных выплат. Недискреционная фискальная политика и проблема временных лагов. Встроенные стабилизаторы. Политика сбалансированного бюджета. Мультипликатор сбалансированного бюджета. Долгосрочные последствия фискальной политики. Кривая Лаффера. Воздействие фискальной политики на объем совокупного выпуска и уровень цен в долгосрочном периоде. Денежно-кредитная политика, ее инструменты. Кратко- и долгосрочное влияние денежно-кредитной политики на объем совокупного выпуска и уровень цен в экономике с инфляционными ожиданиями. Стабилизационная денежно-кредитная политика в условиях адаптивности ожиданий. Краткосрочные и долгосрочные последствия стабилизационной политики. Издержки борьбы с инфляцией. Временные лаги денежно-кредитной политики. Монетарное правило.

### **Тема 9. Экономический рост**

Определение экономического роста. Экстенсивный и интенсивный рост. Факторы экономического роста. Рост населения как источник экономического роста. Технологический прогресс как источник экономического роста. Макроэкономическая политика стимулирования экономического роста.

## **5. Список рекомендуемой литературы**

### **Основная литература**

1. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – 18-е изд. - М.: ИНФРА, 2011. – 1010с.
2. Нуреев Р. М. Курс микроэкономики / Р. М. Нуреев. - М.: НОРМА, 2011. – 576 с.
3. Экономическая теория. Макроэкономика : учебник / [под ред. Т. Н. Гоголевой, П. А. Канапухина, С. П. Клиновой, В. В. Матершевой ].- 3-е изд., испр. и доп. - Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2013. – 297 с.
4. Экономическая теория. Микроэкономика: учебник / [под ред. Т. Н. Гоголевой, П. А. Канапухина, С. П. Клиновой, В. В. Матершевой].- 3-е изд, испр. и доп. - Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2013. – 338 с.

### **Дополнительная литература**

1. Матвеева Т. Ю. Введение в макроэкономику: учебное пособие / Т.Ю. Матвеева. - 3-е изд. — М. : ГУ ВШЭ, 2005. — 510 с.
2. Мэнкью Н. Г. Принципы экономикс / Н. Г. Мэнкью. - СПб.: Питер Ком, 1999. – С. 72-74, 281-283, 286-287.
3. Никифоров А.А. Макроэкономика: научные школы, концепции, экономическая политика / А.А. Никифоров, О.А. Антипина, Н.А. Миклашевская. – М.: Дело и Сервис, 2008.

4. Пиндайк Р.С. Микроэкономика / Р.С. Пиндайк, Д.Л. Рубинфельд. – СПб: Питер, 2011. – 608с.
5. Туманова Е. А. Макроэкономика. Элементы продвинутого подхода: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению Экономика / Е.А. Туманова, Н.Л. Шагас ; Мос. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, Экон. фак. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 398 с.
6. Шагас Н.Л. Макроэкономика-2: учебник / Н.Л. Шагас, Е.А. Туманова. - М.: ТЕИС, 2006.
7. Чеканский А.Н. Микроэкономика. Промежуточный уровень: учеб. пособие / А.Н. Чеканский, Н.Л. Фролова - М., ИНФРА-М, 2005.
8. Экономика: учебник / [под ред. А. С. Булатова], 2-е изд. - М.: БЕК, 2007. - 816 с.
9. Экономическая теория: Учебник / [Под ред. Грязновой А. Г., Чечелевой Т. В]. – М.: Экзамен, 2003. – 592 с.

### **6. Вопросы для подготовки к вступительному испытанию**

1. Основные определения и понятия экономической науки. Спрос. Предложение. Рыночное равновесие.
2. Эластичность спроса: понятие, виды, факторы.
3. Предпочтения потребителя. Ограничения потребителя. Потребительский выбор.
4. Производственная функция. Изокванта. Изокоста. Оптимальный выбор производителя.
5. Функция издержек. Виды издержек. Условие максимизации прибыли фирмы.
6. Рыночные структуры (совершенная конкуренция, монополия, монополистическая конкуренция, олигополия).
7. Анализ и оценка поведения фирмы – совершенного конкурента в двух временных периодах.
8. Определение цены и объема производства в условиях чистой монополии (в двух временных периодах).
9. Олигополия как тип рыночной структуры. Модели поведения фирмы в условиях олигополии.
10. Основные макроэкономические показатели. ВВП и ВНП. Номинальные и реальные величины в экономике.
11. Денежный рынок: спрос на деньги и его составляющие. Предложение денег. Денежные агрегаты.
12. Кредитно-денежная политика: сущность, методы и виды.
13. Налоги: сущность и функции. Налоговая система и ее эффективность. Бюджетно-налоговая политика
14. Инфляция: сущность, причины, источники, показатели, социально-экономические последствия.
15. Безработица: сущность, показатели, факторы. Формы безработицы.

### **7. Вариант ответа на КИМ**

**Вопрос:** Эластичность спроса: понятие, виды, факторы.

**Ответ:** Эластичность спроса – это реакция (чувствительность) покупателя в виде изменения количества приобретаемого экономического блага в ответ на действие определенного фактора.

Различают прямую, перекрестную эластичность спроса и эластичность спроса по доходу. Оценить эластичность спроса можно по значению соответствующего коэффициента эластичности спроса.

Коэффициент прямой эластичности спроса – это отношение относительного изменения объема спроса на данное экономическое благо, выраженное в процентах, к относительному изменению его цены.

$$E_d^p = \frac{\Delta Q(\%)}{\Delta P(\%)} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q}$$

При расчете данный коэффициент принимает отрицательное значение в силу действия закона спроса. Поэтому данное значение рассматривается по модулю.

Если  $E_d^p > 1$ , то спрос называют эластичным.

Если  $E_d^p = 1$ , то спрос унитарен.

Если  $E_d^p < 1$ , то спрос неэластичен.

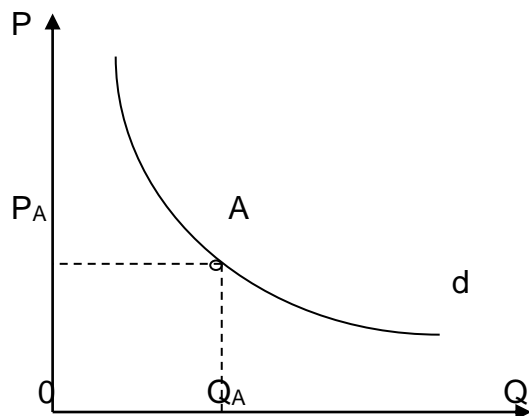
Особые случаи:

Если  $E_d^p = 0$ , то спрос абсолютно неэластичен.

Если  $E_d^p = \infty$ , то спрос абсолютно эластичен.

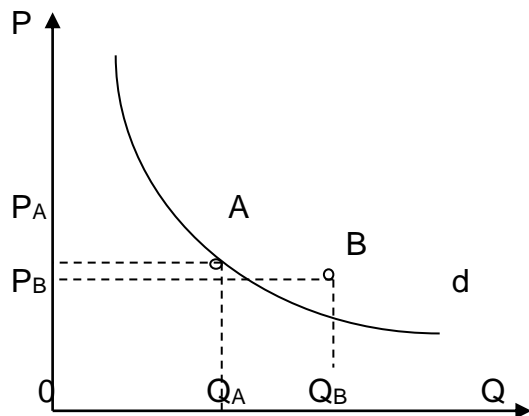
Принято различать точечную и дуговую эластичность спроса по цене.

Точечная эластичность спроса по цене – это эластичность спроса в конкретной точке кривой спроса.



$$E_d^p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P_A}{Q_A}$$

Дуговая эластичность спроса по цене – это эластичность спроса на некотором отрезке кривой спроса.



$$E_d^p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P_A + P_B}{Q_A + Q_B}$$

На практике оценить эластичность спроса по цене можно по динамике совокупной выручки от реализации экономического блага.

Факторы, влияющие на прямую эластичность спроса по цене: наличие заменителей; удельный вес экономического блага в доходе потребителя; степень насыщения потребностей; качество экономического блага; фактор времени.

Коэффициент перекрестной эластичности спроса – это отношение относительного изменения спроса на одно экономическое благо в ответ на изменение цены другого экономического блага.

$$E_{d_x}^{P_y} = \frac{\Delta Q_x(\%)}{\Delta P_y(\%)} = \frac{\Delta Q_x}{\Delta P_y} \cdot \frac{P_y}{Q_x}$$

По значению данного коэффициента можно оценить степень сопряженности экономических благ.

Если  $E_{d_x}^{P_y} > 0$ , то экономические блага X и Y – субституты.

Если  $E_{d_x}^{P_y} < 0$ , то экономические блага X и Y – complements.

Если  $E_{d_x}^{P_y} = 0$ , то экономические блага X и Y – независимые.

Коэффициент эластичности спроса по доходу – это относительное изменение спроса на экономическое благо в ответ на изменение дохода покупателя.

$$E_d^I = \frac{\Delta Q(\%)}{\Delta I(\%)} = \frac{\Delta Q}{\Delta I} \cdot \frac{I}{Q}$$

По значению данного коэффициента можно оценить категорию качества экономического блага.

Если  $E_d^I < 0$ , то экономическое благо является низкокачественным.

Если  $E_d^I > 0$ , то экономическое благо является нормальным.

Принято выделять среди нормальных экономических благ качественные низкоэластичные экономические блага (товары первой необходимости) и качественные высокоэластичные экономические блага (предметы роскоши).

Если  $0 < E_d^I < 1$ , то экономическое благо является качественным низкоэластичным.

Если  $E_d^I > 1$ , то экономическое благо является качественным высокоэластичным.

### III. Управление персоналом

1. **Наименование раздела:** Управление персоналом

2. **Составители:** Дуракова Ирина Борисовна, д.э.н., профессор  
Талтынов Сергей Михайлович, к.э.н., доцент

3. **Основные знания, умения и навыки, которыми должен обладать поступающий.**

***Поступающий должен знать:***

- основы стратегического управления персоналом;
- основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;
- основы найма, разработки и внедрения процедур отбора персонала;
- принципы формирования системы адаптации персонала, разработки и внедрения программ адаптации;
- виды, формы и методы обучения персонала;
- основные теории и методы мотивации персонала;
- основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- основы организации работы с кадровым резервом;
- процедуру приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

***Поступающий должен уметь:***

- оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений в сфере управления персоналом;
- применять на практике знания теории трудового права при регулировании трудовых правоотношений.

***Поступающий должен владеть:***

- навыками анализа конкурентоспособности организации в сфере управления персоналом;
- комплексным видением проблем управления персоналом и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и её персоналом.

4. **Программа раздела**

**Тема 1. Теория и методология управления персоналом организации**

Управление персоналом как наука. Основные направления управления персоналом как науки. Принципы управления персоналом. Зависимость управления персоналом от внешних факторов. Влияние внутренних факторов на управление персоналом.

**Тема 2. Эволюция управления персоналом**

Истоки становления современного управления персоналом. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента. Эволюция концепций управления людьми в организации: управление кадрами - управление персоналом - управление человеческими ресурсами.

### **Тема 3. Стратегия и политика управления персоналом**

Философия организации и философия управления персоналом. Стратегия организации и стратегия управления персоналом. Особенности управления персоналом при различных видах стратегии организации. Понятие, основные типы кадровой политики. Разработка кадровой политики компании.

### **Тема 4. Планирование персонала**

Необходимость, задачи и принципы планирования персонала. Основные элементы планирования персонала. Факторы влияния на потребность в персонале. Методы планирования потребности в персонале: балансовый, нормативный, математико-статистический.

### **Тема 5. Организация и подготовка процедуры отбора кандидатов**

Формирования профиля требований к кандидатам. Анализ содержания работы. Описание работы и спецификация как средства формирования требований к претендентам. Выбор философии найма. Источники первичного отбора кандидатов: преимущества и недостатки.

### **Тема 6. Методы оценки кандидатов**

Принципы отбора. Классификация методов отбора. Анализ пакета заявительных документов. Тестирование как метод отбора кандидатов. Собеседование при приеме на работу. Профессиональные испытания. Технология Assessment Center. Оценка результативности отбора

### **Тема 7. Трудовая адаптация новых сотрудников**

Цели, задачи и виды адаптации новых сотрудников. Основные этапы адаптации. Факторы адаптации персонала. Общая и специализированная часть программы адаптации. Разработка программы адаптации и оценка ее результативности.

### **Тема 8. Обучение персонала**

Обучение как элемент развития персонала. Основные элементы развития сотрудников. Цели и задачи обучения. Организация процесса обучения на предприятии. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места. Оценка эффективности обучения (Методики Киркпатрика и Филипса).

### **Тема 9. Мотивация работников в организации**

Понятие мотивации. Основные элементы трудовой мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации: основные выводы, практика использования. Основные компоненты системы мотивации работников. Методы мотивации персонала. Формы и системы оплаты труда: преимущества и недостатки.

### **Тема 10. Оценка деятельности персонала**

Сущность и цели оценки деятельности персонала. Цикл оценки деятельности работников. Современные тенденции в оценке деятельности персонала. Методы оценки деятельности работников. Потенциальные оценщики. Процедура и содержание оценочной сессии.

### **Тема 11. Технология построения карьеры**

Понятие, виды и этапы карьеры. Принципы профессионального продвижения сотрудников. Особенности мотивации сотрудников на различных этапах карьеры. Управление карьерой и работа с кадровым резервом. Уровни планирования карьеры. Основные этапы подготовки кадрового резерва.



### **Тема 12. Служба управления персоналом**

Назначение и эволюция служб управления персоналом. Проектирование системы управления персоналом. Организационная структура службы управления персоналом. Основные функции кадровой службы, взаимодействие с другими структурными подразделениями организации. Формирование бюджета службы управления персоналом.

### **Тема 13. Трудовой договор**

Понятие трудового договора, его отличие от смежных гражданско-правовых договоров. Виды и содержание трудового договора. Заключение трудового договора. Изменение существенных условий трудового договора. Прекращение трудового договора.

## **5. Список рекомендуемой литературы**

### **Основная литература:**

1. Управление персоналом: учебник / [И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева] ; под ред. И.Б. Дураковой .— М.: ИНФРА-М, 2014. — 568с.
2. Управление персоналом организации: учебник / [А.Я. Кибанов и др.] ; Гос. ун-т управления ; под ред. А.Я. Кибанова .— Изд. 4-е, доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2014 .— 693 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ./ М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Academia 2014. – 224с.
3. Дзгоева-Сулейманова Ф. О. Трудовое право. Краткий курс : учебное пособие / Дзгоева-Сулейманова Ф. О. – М.: Проспект, 2014. – 184 с.
4. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И Магура. – Журнал «Управление персоналом», 2003 – 304 с.
5. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г. Молл - СПб: Питер, 2012. – 352 с.
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом / В.П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2008. – 416 с.
7. Рудавина Е.Р. Книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – Спю: Питер, 2008. – 368 с.
8. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу / Н.В. Самоукина. – М.: Феникс, 2013. – 336 с.
9. Травин В.В. Мотивационный менеджмент. Модуль 3 : учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.И. Курбатова. — М.: Дело РАНХиГС, 2014 .— 128 с.
10. Трудовой кодекс Российской Федерации
11. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012 -368с.

## 6. Вопросы для подготовки к вступительному испытанию

1. Управление персоналом как наука
2. Факторы, влияющие на управление персоналом
3. Эволюция подходов к управлению персоналом
4. Стратегия управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и жизненного цикла организации.
5. Кадровая политика организации: основные виды и составляющие. Этапы разработки.
6. Планирование персонала: необходимость, задачи, элементы, методы
7. Отбор и найм персонала: организация предварительного этапа
8. Методы оценки кандидатов при найме.
9. Трудовая адаптация персонала: задачи, основные этапы
10. Обучение как элемент развития персонала. Цели, задачи и методы обучения.
11. Организация процесса обучения, оценка его эффективности
12. Мотивация персонала в организации: теории и методы
13. Оплата труда: сущность, функции, принципы и элементы организации
14. Технология оценки деятельности персонала организации
15. Карьера: понятие, виды, основные этапы
16. Планирование и подготовка резерва руководителей
17. Основные задачи и функции службы управления персоналом
18. Понятие трудового договора, особенности его заключения и изменения.
19. Основания и особенности расторжения трудового договора по инициативе работодателя
20. Особенности расторжения трудового договора по инициативе работника

## 7. Вариант ответа на КИМ

**Вопрос:** Планирование и подготовка резерва руководителей

**Ответ:** Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

- 1) выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- 2) подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- 3) обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

При работе с резервом руководителей большинство организаций выделяют две группы:

- группу преемников (дублеров) - это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем;
- группу молодых сотрудников с лидерским потенциалом – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: гражданская зрелость, отношение к труду, уровень знаний, организаторские способности, способность к руководству системой управления, способность к инновациям, морально-этические черты характера, другие характеристики (хорошее

здоровье, стаж работы на данном предприятии (в том числе на руководящей должности) и т.д.

Основными этапами подготовки резерва являются:

1. Определение ключевых должностей и плана их замещения.

Ключевые должности – должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации.

2. Определение характеристик будущих руководителей, то есть компетенций, личных качеств, знаний, необходимых для эффективной работы в должности руководителя.

3. Отбор кандидатов в резерв руководителей. Осуществляется высшим руководством совместно со службой управления персоналом. Отбор производится с учетом трех основных критериев:

- соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального руководителя (метод экспертных оценок, тестирование);

- результатов работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях;

- степени готовности кандидата.

4. Определение потребностей развития (на основе п. 3).

5. Подготовка планов развития. Планы развития содержат конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию разрыва между идеальным портретом и конкретными показателями оценки претендентов.

6. Реализация планов подготовки преемников.

7. Оценка прогресса развития. В результате происходит корректировка плана развития или изменение состава преемников.

8. Назначение на должность. Обсуждение готовности преемников и решение о назначении руководство принимает заблаговременно до фактического освобождения ключевой должности.

9. Адаптация. Новому сотруднику требуется информационная, организационная и моральная помощь со стороны руководителей, коллег, подчиненных. При этом может быть использован метод «близнецов», или «метод спаривания», при котором старый и новый руководитель некоторое время работают совместно (от нескольких недель до нескольких месяцев). Его недостатком является порождение двоевластия. Более эффективным методом адаптации является партнерство нового руководителя и его непосредственного начальника, когда в течение определенного периода (6-12 мес.) последний уделяет работе нового руководителя особое внимание, проводит регулярные встречи, оказывает помощь.

**8. Критерии оценки качества подготовки поступающего:**

Баллы	Критерии оценок
91-100 баллов	100-91 балл ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Ответы должны отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при ответе
61-90 баллов	61-90 баллов ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Ответы должны отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме вопроса при незначительных упущениях при ответах
40-60 баллов	40-60 баллов ставится при неполных и слабо аргументированных ответах, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата и обязательной литературы
39 баллов и ниже	39 баллов и ниже ставится при незнании и непонимании студентом существа экзаменационных вопросов

**Вариант контрольно-измерительного материала**

1. Управление организационными конфликтами
2. Эластичность спроса: понятие, виды, факторы
3. Методы оценки кандидатов при найме