

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Масалов Владимир Николаевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 17.06.2022 10:36:54  
Уникальный программный идентификатор:  
f31e6db16690784ab6b50e564da26971fd24641c

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЛОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.В.ПАРАХИНА»**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Председатель приемной комиссии  
ФГБОУ ВО Орловский ГАУ**

**В.Н. Масалов**

**2022 г.**



**ПРОГРАММА  
ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ В МАГИСТРАТУРУ  
по направлению 38.04.02 «Менеджмент»  
Направленность (профиль) подготовки «Управление человеческими  
ресурсами»**

**Орел 2022**

## **Общие положения.**

Настоящая программа составлена на основании требований к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки бакалавра по направлению «Менеджмент», определяемых действующим федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по соответствующему направлению, и включает основные разделы, знание которых необходимо для последующего освоения дисциплин магистерской программы.

### **1. Аннотации к содержательной части вступительного испытания.**

**Управление персоналом как система: понятие, цели, задачи, методы построения.** Понятие управления персоналом. Основные подходы системы управления персоналом. Цели и задачи системы управления персоналом. Состав подсистем системы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом. Философия управления персоналом. Концепция управления персоналом в организации. Понятие персонал. Структура персонала. Положение о персонале. Роль и значение менеджера по персоналу в организации. Программа развития персонала.

**Задачи и функции системы управления персоналом.** Классификация функций системы управления персоналом. Принципы построения системы управления персоналом в организации. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих: роль и значение в системе управления персоналом.

**Методы оценки персонала.** Понятие оценки персонала. Факторы оценки персонала: деятельность и ее результаты, деловые качества работников, профессионализм, моральные качества, потенциал. Критерии и показатели оценки персонала. Оценка управленцев. Методы сбора оценочной информации. Процедура оценки персонала. Измерение величины оценки персонала.

**Этапы, принципы и методы отбора персонала.** Понятие «отбор персонала». Этапы отбора персонала. Принципы отбора персонала. Критерии отбора персонала. Показатели эффективности отбора персонала. Процесс отбора персонала. Источники поиска персонала. Методы отбора персонала. Коэффициент отбора персонала. Хэдхантинг – метод прямого поиска кандидатов на вакантные должности. Анализ затрат и результативности отбора персонала. Принятие решения по отбору персонала. Процесс приема на работу персонала. Лизинг персонала. Оформление трудового договора.

**Организация и порядок проведения аттестации работников. Показатели оценки деятельности работников при установлении разряда оплаты труда. Виды аттестации.** Понятие «аттестация персонала». Цели и задачи аттестационной оценки. Алгоритм аттестационной оценки. Требования, предъявляемые к проведению аттестации. Порядок формирования аттестационной комиссии. Показатели оценки деятельности работников при установлении разряда оплаты труда. Аттестационный лист и представление на работника. Роль и значение оценочных центров в системе управления

персоналом. Методы аттестации персонала комиссией и руководителями, их достоинства и недостатки.

**Цели, задачи и принципы аудита персонала.** Понятие «аудит персонала». Предмет аудита персонала. Цель кадрового аудита. Задачи аудита персонала. Принципы проведения аудита персонала. Критерии проведения аудита персонала. Области исследования аудита персонала. Инструментарий проведения аудита персонала. Процесс аудита персонала. Основные направления аудиторской проверки в области персонала. Основные параметры и содержание аудита кадровых процессов. Этапы проведения аудита персонала. Классификация типов аудита персонала. Планирование аудита персонала. Формы представления результатов аудита персонала.

**Понятие, сущность, цели и значение менеджмента, его место в экономике России. Характерные черты и стадии менеджмента.** Понятие, сущность, цели и значение менеджмента, его место в экономике России. Специфика менеджмента в России. Опыт менеджмента за рубежом. Возможности и пути его использования в России. Особенности современного менеджмента. Характерные черты и стадии менеджмента. Экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты. Три стадии менеджмента: стратегическое управление; оперативное управление; контроль. Функции менеджмента. Сущность и содержание функций менеджмента. Их взаимосвязь. Основные подходы к классификации функций менеджмента. Общие и специфические функции менеджмента.

**Организация как объект менеджмента.** Определение понятия «организация». Ее основные составляющие. Основные подходы к рассмотрению управления в организации: с точки зрения процессов, происходящих внутри организации; с позиции взаимодействия организации с внешней средой; рассмотрение управления организацией как процесса осуществления самой этой деятельности. Основные элементы внутренней среды организации: организационная структура, внутриорганизационные процессы, технология, кадры, организационная культура. Внутриорганизационные функциональные процессы. Внешняя среда организации: микро- и макросреда. Эффективность менеджмента организации. Сущность эффективности менеджмента. Основные факторы эффективности менеджмента: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления. Критерии и показатели эффективности менеджмента.

**Сущность и значение управленческих решений в деятельности менеджера. Классификация управленческих решений.** Понятие, сущность и значение управленческих решений в деятельности менеджера. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к ним. Принятие и реализация управленческих решений. Условия эффективности управленческих решений. Понятие процедуры принятия решений, ее элементы, правила построения. Реализация решений. Рациональные решения. Методы и модели принятия решений. Условия эффективности управленческих решений.

**Понятие, задачи и принципы организации труда.** Понятие организации труда. Задачи, принципы и функции научной организации труда.

Основные направления (элементы) организации трудовой деятельности работников. Оценка эффективности рациональной организации труда. Понятие и составные элементы трудового процесса.

**Показатели эффективности труда. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда.** Понятие производительности и эффективности труда. Роль научной организации труда в повышении эффективности трудовой деятельности работников. Система показателей оценки уровня эффективности труда в сельскохозяйственных организациях. Методика (показатели) оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда.

**Роль норм труда в управлении производством. Методы нормирования труда. Понятие и классификация норм труда.** Понятие норм труда. Классификация норм труда по видам; по степени детализации; по обязательности применения; по сроку действия; по отраслевому назначению; по степени обоснованности. Нормообразующие факторы. Понятие, цель и функции нормирования труда. Научно-практическая обоснованность норм труда. Понятие «метода нормирования труда». Методы установления норм труда. Разновидности суммарного метода нормирования труда, их сущность. Разновидности аналитического (поэлементного) метода нормирования труда, их сущность.

**Системы оплаты труда: преимущества и недостатки.** Виды и формы оплаты труда. Системы оплаты труда: понятие и классификация. Системы повременной формы оплаты труда. Системы сдельной формы оплаты труда. Система оплаты труда за продукцию и ее варианты. Противозатратные системы оплаты труда. Основные преимущества и недостатки данных систем оплаты труда. Стимулирующие и компенсационные выплаты. Системы премирования. Состав и структура фонда заработной платы. Роль доплат и надбавок стимулирующего характера. Виды доплат и надбавок стимулирующего характера и методика их применения. Компенсационные выплаты: виды и методика применения. Премии: их сущность и роль в стимулирование труда. Показатели премирования и требования к ним. Положение о премировании: основное содержание и требования к его разработке. Правила эффективного поощрения работников. Моральное стимулирование

**Содержание, условия и принципы предпринимательской деятельности. Государственное регулирование предпринимательской деятельности.** Понятие, цель, задачи, содержание, критерии, объекты и субъекты, виды предпринимательской деятельности. Внутренняя и внешняя среда, включающая условия развития предпринимательства. Принципы предпринимательской деятельности. Схема организации предпринимательской деятельности. Формы, методы и направления государственного регулирования предпринимательской деятельности: регулирование внешнеэкономической деятельности, антимонопольное регулирование, регулирование качества продукции (стандартизация, сертификация продукции), регулирование цен, формирование, декларирование цен, контроль за соблюдением цен. Бизнес-план предпринимателя: понятие, основные разделы, методика составления.

Понятие, цель составления бизнес-плана; отличие от производственно-финансового плана; основные разделы бизнес-плана, их характеристика; методика составления резюме, производственного, организационного, финансового плана.

**Процесс управления маркетинговой деятельностью.** Три основных направления управления маркетингом (управление деятельностью, управление функцией, управление спросом). Процесс управления маркетинговой деятельностью (анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков, разработка комплекса маркетинга, стратегия, планирование и контроль маркетинговых мероприятий). Организация службы маркетинга. Организация маркетинга на предприятии в зависимости от следующих критериев: направления деятельности, размера предприятия, его возможностей развития. Преимущества и недостатки различных организационных структур службы маркетинга (функциональная, товарная, географическая). Сущность маркетинговых исследований и цели (цель изучения конкурентов, рыночной конъюнктуры, поставщиков, потребителей и т.п.). Процесс маркетинговых исследований (разработка концепции исследования, получение и анализ эмпирических данных, формирование основных выводов и оформление результатов исследования). Первичные и вторичные методы исследования (интервью, панельное обследование и др.), привести по каждому методу практический пример.

**Анализ финансовых ресурсов деятельности организации.** Задачи, источники информации для анализа финансовых результатов деятельности. Показатели и факторы, формирующие финансовые результаты деятельности организации. Методика сравнительного и факторного анализа прибыли от продаж, валовой прибыли, прибыли до налогообложения, чистой прибыли, рентабельности продаж, рентабельности основной деятельности. Резервы роста финансовых результатов деятельности организации. Формирование доходов организации. Понятие доходов организации. Виды доходов в зависимости от направлений деятельности предприятия и их сущность: доходы от основной деятельности; доходы от инвестиционной деятельности; доходы от финансовой деятельности. Основные источники доходов организации. Прибыль как экономическая категория, характеризующая финансовый результат предпринимательской деятельности. Виды прибыли. Формирование чистой прибыли.

**Основные макроэкономические показатели.** Особенности макроэкономики, ее основные проблемы и функции. Основные макропоказатели: ВВП, национальный располагаемый доход, сбережения и пр. Потоки и запасы. Показатели экономической конъюнктуры: процентная ставка, норма доходности, уровень цен, инфляция, уровень безработицы. Индексы цен. Индекс Пааше, индекс Ласпейреса. Номинальные и реальные значения. Мотивация поведения субъектов и ожидание субъектов: статические, адаптивные; теория рациональных ожиданий Р. Лукаса. Методология исследования: моделирование, агрегирование. Понятие системы национальных счетов. Балансовые таблицы. Изменение национального богатства в отчетном

периоде и таблиц «затраты-выпуск». Перечень счетов. Границы производства и институциональные единицы. Модель хозяйственного кругооборота.

**Финансовая система ее функции и характеристика звеньев.** Рассмотрение финансовой системы в двух аспектах: как совокупность различных сфер финансовых отношений, в процессе которых образуются и используются различные денежные фонды (доходы) и совокупность государственных и негосударственных финансовых институтов. Функции финансовой системы – распределительная (образование, распределение и перераспределение ВВП) и контрольная (контроль данного процесса). Звенья финансовой системы в первом аспекте: государственные и муниципальные финансы – бюджетная система, внебюджетные фонды, государственный кредит; финансы хозяйствующих субъектов- коммерческие предприятия и организации, финансы финансовых посредников, финансы некоммерческих организаций. Бюджетная система включает три автономных звена: республиканский (федеральный) бюджет; бюджеты субъектов федерации; бюджеты муниципальных образований (местные бюджеты). Внебюджетные фонды: Пенсионный фонд РФ (ПРФ), Фонд социального страхования РФ (ФСС), Фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС). Государственный кредит как форма денежных отношений между государством и юридическими и физическими лицами. Характеристика финансов хозяйствующих субъектов как основное звено формирования доходов бюджетов всех уровней и внебюджетных фондов; и наоборот – как прямое бюджетное финансирование, предоставление бюджетных ссуд, финансирование инвестиционной деятельности организаций.

Второй аспект - финансовая система как инфраструктура различных финансовых институтов, осуществляющих финансовые операции посредством различных финансовых инструментов. Финансовые рынки – рынок золота, денежный рынок, рынок капитала, валютный рынок, кредитный рынок, рынок ценных бумаг. Финансовые посредники – банки, страховые и инвестиционные компании, т.е. организации, основной деятельностью которых является предоставление финансовых услуг и продуктов.

**Стратегическое управление.** История развития, основные понятия, определения и сущность стратегического управления. Специфические и общие конкурентные стратегии. Стратегии конкуренции. Методики анализа внешней и внутренней среды фирмы. Концепции ценностных цепей фирмы. Связи внутри ценностной цепи. Управление затратами внутри ценностной цепи. Факторы конкурентоспособности для стратегий лидерства в издержках, дифференциации, фокусирования. 13 факторов конкурентоспособности для стратегии дифференциации. Использование конкурентных стратегий в деле. Методики оценки конкурентоспособности. Анализ хозяйственного портфеля. Методики Ансоффа. Методики стратегической сегментации, Риски и выгоды различных конкурентных стратегий. Анализ и разработка комплексной стратегии фирмы / предприятия / организации.

**Критерии и система показателей экономической эффективности производства.** Сущность и виды экономической эффективности производства.

Критерии экономической эффективности производства. Система частных и общих показателей, характеризующих экономическую эффективность производства. Частные показатели - показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия (производительность труда, трудоемкость производства); основных и оборотных фондов (фондоотдача, фондоемкость и материалоотдача, материалоемкость); земельных ресурсов (землеотдача и землеемкость, урожайность сельскохозяйственных культур). Обобщающие показатели экономической эффективности производства: прибыль, уровень рентабельности, окупаемость затрат. Факторы и пути повышения экономической эффективности производства.

**Структуры управления производством.** Понятие и сущность структуры управления, элементы её формирующие. Современные требования к рациональному построению структур управления и условия их выполнения. Классификация структур управления. Формализация и развитие организационных структур управления производством. Современное состояние и недостатки в организации структуры управления производством. Теоретические основы совершенствования структур управления и показатели, характеризующие её эффективность.

### Рекомендуемая литература

1. Алиев, И. М. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 486 с.
2. Иохин, В. Я. Экономическая теория: учебник для вузов / В. Я. Иохин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 353 с.
3. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 197 с.
4. Кузьмина, Е.Е. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие для вузов / Е.Е. Кузьмина. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 455 с.
5. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 435 с.
6. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 431 с.
7. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 351 с.
8. Экономика организации: учебник и практикум для вузов / Л. А. Чалдаева [и др.]; под редакцией Л. А. Чалдаевой, А. В. Шарковой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 344 с.

## Критерии оценки знаний поступающих

Критерии оценки тестового задания с развернутым ответом:

Характеристика ответа	
Представлен полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Знание демонстрируется на фоне понимания его в системе данного направления и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию. Могут быть допущены недочеты в определении понятий.	36-40
Представлен развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения вопроса; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты. Отсутствует авторская позиция.	31-35
Представлен развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ логичен, изложен в терминах науки, но нечетко структурирован. Допущены незначительные ошибки или недочеты.	26-30
Представлен недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены существенные 1-2 ошибки в определении основных понятий	21-25
Представлен недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Поступающий затрудняется самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи, может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения.	16-20
Представлен неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания их существенных и несущественных	11-15



признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано.	
Не получены ответы по базовым вопросам.	0-10
Ответ отсутствует	0

Минимальное количество баллов, подтверждающее успешное прохождение вступительного испытания, составляет 55 баллов.