

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

---

**ИНСТИТУТ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК**

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель приемной подкомиссии  
Института общественных наук

/  / П.Е. Голосов

**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

комплексный экзамен по основам менеджмента и элементам ИТ  
по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Цифровое управление и прикладная аналитика

## **Содержание:**

### **1. Пояснительная записка**

Целью вступительных испытаний в магистратуру является выявление степени готовности поступающих к освоению программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (программа магистратуры «Цифровое управление и прикладная аналитика») и отбор лучших претендентов для обучения. В ходе вступительных испытаний оцениваются обобщенные знания и понимание теоретических основ экономики, менеджмента и информационных технологий в соответствии с приведенной ниже программой.

К конкурсному отбору на право поступления на подготовку магистра допускаются лица, имеющие высшее образование. Прием в магистратуру на программу «Цифровое управление и прикладная аналитика» осуществляется на конкурсной основе по результатам вступительных испытаний.

### **2. Правила проведения вступительных испытаний**

Вступительное испытание представляет собой комплексный вступительный экзамен по менеджменту и основам современных информационных технологий.

Вступительное испытание для лиц, имеющих диплом о высшем образовании, проводится в письменной форме.

1. Вступительное испытание проводит экзаменационная комиссия, которая создается приказом ректора.
2. Допуск поступающих в аудитории для проведения вступительного испытания осуществляется по предъявлению ими паспорта и расписки о приеме документов, полученной при подаче документов.
3. Время на подготовку ответа вступительного испытания составляет два академических часа (90 минут).

4. Вступительные испытания проводятся в форме проверки ответов на вопросы билетов членами комиссии.
5. Содержание вопросов должно способствовать формированию мнения членов комиссии о способности поступающего, с учетом имеющихся у него знаний, освоить программу магистратуры.
6. Итоги вступительного испытания оформляются протоколом, в котором фиксируются вопросы билета поступающего и решение комиссии о рекомендации поступающего к зачислению.
7. Решение о рекомендации поступающего к зачислению комиссия принимает коллегиально и объявляет его в течение двух суток с момента завершения вступительного испытания.
8. По результатам вступительного испытания поступающий имеет право подать в апелляционную комиссию письменное заявление о нарушении, по его мнению, установленного порядка проведения вступительного испытания, и/или о несогласии с его результатами.

#### **\*Примечание**

Во время проведения письменного экзамена поступающим запрещается разговаривать друг с другом, списывать, использовать справочные материалы (учебники, учебные пособия, справочники, любого вида записи, электронные средства запоминания и хранения информации, и т.п., использовать мобильные телефоны и другую радиоэлектронную аппаратуру, а также любые портативные электронно-вычислительные устройства. Участники вступительных испытаний могут иметь при себе и использовать следующие принадлежности: ручку, карандаш, ластик, непрограммируемый калькулятор. При нарушении поступающим настоящих Правил, уполномоченные должностные лица вправе его удалить с места проведения вступительного испытания с составлением акта об удалении.

#### **Критерии оценки**

Для повышения качества и объективности оценки знаний поступающих на вступительных испытаниях по программе магистратуры, оценка знаний производится с применением 100-балльной шкалы. Алгоритм оценки следующий: оба вопроса по билету оцениваются экзаменационной комиссией отдельно.

Критерии оценивания вопроса вступительного экзамена:

Критерий оценки	Характеристика	Баллы
Корректность ответа.	Соответствие предложенного ответа научным современным научным теориям, условиям задания. Методы и приемы представлены корректно. Ответ должен быть правильным.	50
Формализация задания.	Условие задания или вопроса было корректно понято, интерпретация исходных условий произведена корректно.	10
Применение имеющихся знаний для ответа на вопрос.	При ответе на вопрос использованы знания, умения, навыки, которые были получены в ходе обучения.	10
Использование прикладных навыков.	При ответе на вопрос должны быть использованы навыки аналитической работы, обоснования решений, логики, оценки результатов.	10
Знание специальных источников и соответствующей литературой.	Продemonстрировано умение работать специализированной литературой и знание специальных источников информации.	10
Самостоятельность.	Самостоятельное ответа на вопрос	10
ИТОГО:		100

Большее количество баллов получают письменные ответы, в которых поступающий наиболее полно и разносторонне показал знание вопросов билета.

Оценка	Баллы	Критерии выставления оценки
отлично	91-100	Выдающиеся знания с возможными незначительными погрешностями
отлично	81-90	Знания выше среднего уровня с незначительными ошибками
хорошо	71-80	Правильный ответ на вопрос со значимыми ошибками
хорошо	61-70	Удовлетворительный ответ на вопрос со значимыми ошибками
удовлетворительно	40-60	Ответ на вопрос, удовлетворяющий минимальным критериям.

неудовлетворительно	0-39	Полное незнание рассматриваемого вопроса. Грубейшие ошибки.
---------------------	------	--

Итоговая оценка за вступительный экзамен определяется суммированием баллов, набранных поступающими по каждому из двух вопросов билета, умноженному на вес этого блока вопросов в общей оценке:

$$O_{\text{сумм}} = O_1 * 0,5 + O_2 * 0,5$$

где  $O_{\text{сумм}}$  – итоговая оценка за вступительный экзамен, баллы;

$O_1$  – оценка за ответ на вопрос из первого блока;

$O_2$  – оценка за ответ на вопрос из второго блока.

Для вступительного испытания устанавливается шкала оценивания и минимальное количество баллов, подтверждающее успешное прохождение вступительного испытания. Минимальное количество баллов составляет **40** и не может быть изменено в ходе приема.

### **3. Программа. Содержание разделов**

#### **Тема 1. Менеджмент**

##### **1. Современное понятие менеджмента. Требования к менеджеру. Роли менеджера в организации.**

Определение понятия «менеджмент». Подходы к определению менеджмента. Общие требования к менеджеру. Основные группы ролей менеджера.

##### **2. Функции, принципы и методы менеджмента.**

Общие функции менеджмента: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Современные принципы менеджмента: централизация и децентрализация в управлении, оптимальность, экономичность, целенаправленность управления, комплексность, демократизация управления.

Основные группы методов: административные (организационно-распорядительные), экономические, социально-психологические (мотивационные).

##### **3. Управленческие решения: подготовка, принятие, реализация.**

Определение понятия «управленческие решения». Классификация управленческих решений. Процесс подготовки, принятия и реализации решения. Основные факторы, влияющие на принятие решения.

##### **4. Основные этапы развития менеджмента Особенности стратегического управления.**

Основные периоды управления. Пояснение основных особенностей стратегического менеджмента.

##### **5. Сущность и структура стратегического управления.**

Анализ среды. Определение миссии и целей. Выбор стратегии. Выполнение стратегии. Стратегический контроль.

##### **6. Стили управления в менеджменте: авторитарный, демократический, либеральный. Лидерство.**

Сравнительная характеристика основных стилей руководства, их преимущества и недостатки. Понятие лидера. Типы лидеров. Роль лидера в организациях с различными стилями управления.

##### **7. Динамика продукта. Стратегии создания нового продукта.**

Фазы жизненного цикла продукта. Стратегии выхода фирмы с новым продуктом на рынок.

#### **8. Концепция конкурентных сил рыночных отношений по М. Портеру.**

Силы конкуренции по Портеру: конкурентные силы производителей аналогичной продукции, конкурентная сила поставщиков, конкурентная сила покупателей, конкурентная сила потенциальных производителей, конкурентная сила товаров-заменителей.

#### **9. Анализ макроокружения в стратегическом менеджменте. Компоненты анализа. Система отслеживания внешней среды.**

Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Основные способы наблюдения за состоянием внешней среды.

#### **10. Уровни управления в организации.**

Характеристика основных уровней управления в организации: низовой уровень, средний уровень, высший уровень.

#### **11. Стратегии организации по матрице Ансоффа и направлениям развития (концентрированный, интегрированный, диверсифицированный рост). Выбор и условия применения.**

#### **12. Концепция человеческих отношений в менеджменте.**

Система взаимных связей и информации между работниками и руководством. Организация работы с неформальными группами и лидерами. Психологический климат в организации.

#### **13. Анализ внутренней среды в стратегическом менеджменте. Срезы внутренней среды.**

Кадровый срез. Организационный срез. Производственный срез. Маркетинговый срез. Финансовый срез. Организационная культура. Ключевые внутренние факторы.

#### **14. Организационная структура.**

Сравнительный анализ дивизиональной, матричной и проектной структур. Определение ситуационных факторов, обуславливающих эффективность применения каждой из них.

#### **15. Миссия организации. Носители интересов. Факторы выработки миссии. Цели формулирования миссии.**

Определение понятия «миссия». Собственники организации. Сотрудники организации. Покупатели продукта. Деловые партнеры. Местное сообщество. Общество в целом. Пять факторов выработки миссии. Роль миссии в деятельности организации.

#### **16. Методы комплексного стратегического анализа: сравнительная характеристика и ситуационный выбор моделей портфельного анализа.**

Преодоление ограничений классического SWOT-анализа.

#### **17. Цели организации Направления установления целей. Иерархия целей. Цели роста организации. Требования к целям.**

Определение понятия «цель». Сферы, в которых организация устанавливает свои цели. Назначение иерархии целей. Цели быстрого роста. Цели стабильного роста. Цели сокращения. Основные требования к формулированию целей.

#### **18. Развитие теории мотивации. Сущность основных теорий.**

Основные понятия теории мотивации: мотивация, мотив, потребность. Характеристика основных теорий мотивации: содержательные теории (Маслоу, Герцберг, Макклелланд), процессуальные теории (Врум), теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи).

**19. Управление конфликтами в менеджменте.**

Определения понятия «конфликт». Типы конфликтов. Причины конфликтов. Предотвращение конфликтов.

**20. Организационная культура.**

Факторы, влияющие на организационную культуру.

Содержание понятия «организационная культура». Роль организационной культуры в организации. Характеристика основных факторов, влияющих на организационную культуру.

**21. Предприятие как социально-экономическая система. Основные законы (свойства) системы.**

Основные элементы системы. Закон целостности, взаимозависимость и взаимодействие системы и внешней среды, непрерывность функционирования и эволюции системы, иерархичность системы, наследственность системы, структурность, приоритет качества, приоритет интересов системы более высокого уровня перед интересами ее компонентов, надежность системы.

**22. Типы связей между элементами системы управления.**

Понимание связей в организации. Типы связей в организации и их роль. Вертикальные связи. Горизонтальные связи. Линейные связи. Функциональные связи. Прямые связи. Косвенные связи. Формальные связи. Неформальные связи.

**23. Основные методы стратегического анализа: SWOT, SPASE, матрица БКГ, СЗХ, «Мак-Кинзи - 7S»; матрица «товар – рынок» И. Ансоффа; модель PIMS.**

**24. Альтернативные стратегии развития организации. Стратегия голубого океана. Стратегия устойчивого развития. Стратегия открытых инноваций.**



## **Тема 2. Современные информационные технологии**

### **1. Понятие информационных технологий.**

Понятие информационных технологий, информационные процессы, классификация информационных технологий. Организация и средства информационных технологий обеспечения управленческой деятельности.

### **2. Автоматизированные системы управления.**

Автоматизированные системы управления предприятиями, создание и поддержка потоков информации. Примеры систем управления предприятиями, их особенности и области применимости.

### **3. Инновационная деятельность в управлении.**

Формы, методы и средства автоматизации информационной деятельности в управлении. Средства автоматизации научно-исследовательских работ.

### **4. Текстовая документация.**

Система обработки текстовой документации. Электронные таблицы. Файловые форматы для редактирования, передачи текстовых документов. Примеры редакторов.

### **5. Моделирование.**

Моделирование как основа решения экономических задач с помощью компьютера. Примеры программных продуктов для моделирования.

### **6. Решение оптимизационных задач.**

Использование электронных таблиц при решении задач оптимизации.

### **7. Средства информационных и коммуникационных технологий.**

Информационный характер процесса управления. Многофункциональность информационных систем. Преимущества и ограничения.

### **8. Глобальная сеть Интернет.**

Всемирная паутина (WWW). Принципы организации, виды ресурсов.

### **9. Защита информации.**

Средства и методы защиты информации. Общие сведения. Примеры индивидуальных и корпоративных средств. Отечественные средства защиты информации и ГОСТы в данной области.

### **10. Информационные системы управления предприятием.**

Использование систем управления базами данных (СУБД) и интегрированных программных пакетов.

### **11. Понятие информационной системы (ИС).**

Классификация информационных систем управления. Виды ИС предприятий, поддерживающих производственный цикл.

**12. Системы поддержки принятия решений.** CRM; SCM.

**13. Системы автоматизации офиса.** Менеджмент информационных технологий, менеджмент ИС.

**14. Роль и место менеджера** на стадиях жизненного цикла создания, развития и эксплуатации информационной системы.

**15. Интеллектуальные технологии и системы.** MRP II; ERP

**16. Задачи проектирования.** Этапы проектирования информационной системы.

**17. Базы данных.** Модели данных. Примеры различных СУБД.

**18. СУБД MS Access.** Области применимости СУБД, используемая модель данных. Ограничения данной СУБД.

**19. CASE – средства разработки баз данных.**

**20. Основные операторы языка SQL.**

#### **4. Литература**

1. Гражданский Кодекс РФ.
2. Налоговый Кодекс РФ.
3. Трудовой Кодекс РФ.
4. Бюджетный Кодекс РФ.
5. Федеральный закон от 10.07.2002 г. № 86 – ФЗ «О Центральном банке РФ» (с изм. и доп.). (Правовая система Консультант+»).
6. Федеральный закон от 18.04.2001г «О валютном регулировании и валютном контроле». (с изм. и доп.). (Правовая система «Консультант+»).
7. Федеральный закон от 02.12.1990 г. № 395-1 "О банках и банковской деятельности" (с изм. и доп.). (Правовая система «Консультант+»).
8. Положение ЦБ РФ «О безналичных расчетах в РФ» № 2-П от 12.04.2001 г. (с изм. и доп.). (Правовая система Консультант+»).
9. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ.
10. Положение ЦБ РФ № 14 – П от 05.01.1998 г. «О правилах организации налично-денежного обращения на территории» (с изм. и доп.) (Правовая система «Консультант+»).
11. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99), утвержденное приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. № 32н (в ред. приказа Минфина РФ от 30.03.01 № 27н).
12. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99), утвержденное приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. № 33н (в ред. приказа Минфина РФ от 30.12.99 № 107н).

#### **Учебная литература**

13. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 453 с.
14. Менеджмент: учебник / А. В. Трачук, К. В. Саяпина, О. В. Астафьева [и др.] ; под ред. А. В. Трачука, К. В. Саяпиной. — Москва : КноРус, 2025. — 495 с.
15. Современный менеджмент: тенденции развития и применение IT-технологий: монография/И.Н. Дегтярева, С.А. Иноземцева. – Москва: РУСАЙНС, 2021. – 106 с.

16. Информационные технологии : учебник для вузов / В. В. Трофимов, О. П. Ильина, В. И. Кияев, Е. В. Трофимова ; под редакцией В. В. Трофимова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 546 с.
17. Основы информационных технологий : учебное пособие / С. В. Назаров, С. Н. Белоусова, И. А. Бессонова [и др.]. — 4-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 530 с.
18. Борисевич, М. Н., Основы информационных технологий : монография / М. Н. Борисевич. — Москва : Русайнс, 2022. — 458 с. — ISBN 978-5-466-02318-3.
19. Информационные технологии: учебник / О.С. Абдуллаева, А.И. Исомиддинов, С.Х. Абдуллаев. – Москва: РУСАЙНС, 2020.
20. Теория менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков – 2-е изд., стер. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 490 с.
21. Заздравных А. В., Казаков С. П., Коро Н. Р. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2018. - 380 с.
22. Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры: рекомендовано УМО... / под ред. И. В. Липсица, О. К. Ойнер; Национальный исследовательский ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ЮРАЙТ, 2016. – 380 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – Библиогр. с. 377-378 и в конце глав. – ISBN 978-5-9916-5799-0.

### **Ресурсы сети интернет**

23. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики.
24. [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) – Министерство финансов РФ.
25. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) – Центральный банк Российской Федерации.
26. [www.swsb.ru](http://www.swsb.ru) – Сбербанк России.
27. [www.credits.ru](http://www.credits.ru) – «Кредиты.Ру» – новости и публикации.
28. [www.uabankir.com](http://www.uabankir.com) – «You are banker» – банковский портал.
29. [www.ibdarb.ru](http://www.ibdarb.ru) – Институт банковского дела АРБ.
30. [www.bankpress.ru](http://www.bankpress.ru) – «Bankpress.ru» – лента новостей.
31. [www.ospr.ru](http://www.ospr.ru) – информационный портал, посвященный вопросам технологии разработки и использования открытых информационных систем в управлении, производстве, экономике.
32. [www.parus.ru](http://www.parus.ru) – сайт корпорации «Парус».
33. [www.galaktika.ru](http://www.galaktika.ru) – сайт корпорации «Галактика».
34. [www.infin.ru](http://www.infin.ru) – сайт компании «Инфин».
35. [www.1C.ru](http://www.1C.ru) – корпоративный сайт компании «1С».

### **5. Экзаменационный билет**

Экзаменационный билет состоит из двух вопросов. Вопросы берутся из каждой темы, например:

1. Организационная культура
2. Защита информации.