

## **1. СОДЕРЖАНИЕ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

Программа вступительного испытания в магистратуру по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» составлена на основе требований федерального государственного образовательного стандарта к минимуму содержания и уровню подготовки бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Программа включает основные разделы менеджмента, соответствующие уровню компетенций бакалавриата, необходимых для последующего освоения дисциплин магистерской программы. В процессе испытания поступающие должны проявить подготовленность к продолжению образования в магистратуре и продемонстрировать готовность к управленческой деятельности, аналитические способности и креативный потенциал.

Вопросы для поступающих на образовательные программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Экспертиза в сфере закупок» приведены в разделе 2 программы.

### **1. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ПРОГРАММЫ**

#### **Модуль 1. Общие вопросы**

##### **Тема 1. Общая характеристика менеджмента**

Сущность и содержание менеджмента. Менеджмент как наука, искусство, вид деятельности. Менеджмент как целенаправленное воздействие. Менеджмент как процесс реализации функций, подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Менеджмент — информационный процесс и работа с людьми. Типология менеджмента, общая теория управления как основа менеджмента. Роль менеджмента в организации. Субъекты и объекты менеджмента. Цели и задачи менеджмента организации. Эволюция управленческой мысли. Предпосылки возникновения менеджмента как особой области знаний. Российские и зарубежные школы управления: научного менеджеризма, классическая административная, человеческих отношений, социальных систем. Основные этапы и концепции менеджмента, разработанные в России.

##### **Тема 2. Человек и организация**

Установление взаимодействия человека и организации. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации. Личностный аспект взаимодействия человека и организации. Взаимодействие человека и группы. Адаптация человека к организационному окружению. Изменение поведения посредством обучения. Управление человеческими ресурсами. Измерение качества человеческих ресурсов: теория управления персоналом и человеческими ресурсами. Понятия «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «персонал», «кадры организации», «человеческие ресурсы организации», «человеческий капитал» — общность и различия. Анализ и оценка потребности в трудовых ресурсах, трудовом потенциале, персонале, кадрах организации, человеческих ресурсах организации. Основные показатели состава, движения, квалификации и использования человеческих ресурсов. Содержание теории человеческого капитала. Содержание теории управления человеческими ресурсами и

персоналом. Роль кадровых служб в современных организациях. Стратегии и планирование человеческих ресурсов. Виды и содержание политик и стратегий управления человеческими ресурсами.

Стратегическое планирование человеческих ресурсов, включая обоснование потребности и её динамики, отбора, набора, обучения и развития, оценки, карьерного роста и перемещения, высвобождения, изменения систем мотивации и стимулирования. Современные стратегии управления персоналом. Возможности применения методов стратегического менеджмента при управлении человеческими ресурсами. Компетенции разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Текущее оперативное планирование потребности и динамики человеческих ресурсов.

«Ролевые профили», модели компетенций и планирование управлеченческими ресурсами. Классификация функций и законодательных норм управления человеческими ресурсами: маркетинг, планирование, наём, учёт движения, оценка использования, результативность и эффективность использования человеческих ресурсов. Принципы управления человеческими ресурсами. Структура службы управления человеческими ресурсами и оценка эффективности её работы. Организационные структуры, организационные культуры и системы мотивации в управлении человеческими ресурсами. Влияние организационных структур на стиль управления, роль и место подразделений по управлению персоналом в системе управления.

### **Тема 3. Мотивация деятельности**

Мотивация и мотивационный процесс. Теории содержания мотивации. Теории процесса мотивации. Мотивация как функция менеджмента. Потребности и интересы как основа мотивации. Основные теории мотивации и их развитие. Понятие и роль мотивации в менеджменте, классификация мотивов. Особенности применения теории мотивации в практике российского менеджмента. Формы мотивации в российской организации. Компетенции управления человеческими ресурсами. Компоненты компетенций стратегического управления человеческими ресурсами. Обобщённый опыт современных организаций по разработке политики и стратегии управления человеческими ресурсами. Характеристика современных научных взглядов на «технические» и «поведенческие» компетенции, виды компетенций. Современные системы тренингов и критерии их эффективности. Эффективность процесса формирования «самообучающихся организаций». Система методов развития креативности персонала. Показатели эффективности обучения и развития человеческих ресурсов.

### **Тема 4. Стратегия организации**

Природа принципов менеджмента и их значение в теории и практике. Состав и содержание основных принципов менеджмента в современной организации. Развитие принципов менеджмента организации. Организация как объект управления. Организация как целостная и открытая социально-экономическая система. Сущность стратегического управления. Система стратегического управления. Анализ внешней и внутренней среды. SWOT- анализ. Миссия и цели организации. Типы стратегий бизнеса. Эталонные стратегии. Выработка стратегии. Выполнение стратегии. Организационная

структура управления. Понятие организационной структуры управления. Основные элементы организационной структуры управления. Генезис структур управления.

### **Тема 5. Построение организации**

Функции организации. Типы организационных структур. Создание, функционирование и развитие организации как объекта менеджмента. Жизненные циклы организаций. Экономический рост и развитие качества экономического роста. Концепция устойчивого экономического развития. Проблемы диспропорции экономического роста российских предприятий. Переход России на инновационный путь развития: разработка концептуальных моделей и практика реализации национальных проектов. Влияние макроэкономической нестабильности на развитие фирмы. Принципы построения организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Основные факторы внешней и внутренней среды и их взаимодействие. Цели и функции менеджмента. Миссия, цели, задачи и ценности организации. Цель как интегрирующий фактор в менеджменте. Соотношение целей и средств в процессе менеджмента. Методологические основы определения целей менеджмента (моделирование).

### **Тема 6. Организационные процессы**

Основные виды организационных структур. Жёсткие, гибкие и адаптивные организационные структуры управления, иерархические и органические организационные структуры управления. Формальные и неформальные организационные структуры управления. Принципы формирования организационных структур управления. Анализ, факторы формирования и проектирование организационных структур управления, пути их совершенствования. Критерии рациональности организационных структур управления. Коммуникации в управлении. Принятие решений. Управление конфликтом. Власть и лидерство. Стили руководства. Концепции лидерства. Власть и партнёрство в менеджменте. Групповые процессы в работе менеджеров. Понятия «природа групп», «ролевое взаимодействие в рабочей группе», функциональные и неформальные роли членов рабочей группы. Условия и факторы эффективности групповой работы. Понятие и природа конфликтов в организации. Типы конфликтов, причины их возникновения и методы разрешения. Коммуникации в организации. Процесс коммуникаций. Барьеры и проблемы совершенствования коммуникаций в организации. Технология самоопределения (самоорганизация в организационном поведении). Нормы, содержание и критерии организационного поведения. Позиционирование как форма организационного поведения.

### **Тема 7. Организационная культура и управление изменениями**

Концепция организационной культуры. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Национальное в организационной культуре. Организационные изменения. Преодоление сопротивления организационным изменениям. Методы проведения организационных изменений. Управленческие решения и их процессообразующая роль. Требования к управленческому решению.

Методология разработки, принятия и реализации управленческих решений. Природа и понятие коммуникации и их значение в управленческом процессе.

### **Модуль 2. Вопросы по программе «Экспертиза в сфере закупок»**

Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Основные принципы контрактной системы. Способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей). Контроль, мониторинг и аудит в сфере закупок. Общественный контроль закупок. Гражданский кодекс РФ — базовый нормативный акт организации закупок для государственных нужд. Цифровизация закупок.

Документационное обеспечение закупок. Планирование закупок в рамках контрактной системы. Нормирование закупок в рамках контрактной системы. Обоснование закупок в рамках контрактной системы. Применение национального режима при осуществлении закупок. Стандартизация закупок. Контрактная служба. Нормативно-правовое обеспечение контрактной системы в сфере закупок. Сфера регулирования Федерального закона № 44-ФЗ. Общественный контроль в сфере закупок.

Профессиональный стандарт «Специалист в сфере закупок». Профессиональный стандарт «Эксперт в сфере закупок».

## **2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

Вступительное испытание по менеджменту проводится в устной форме и по билетам. Один билет включает два вопроса:

- первый вопрос из модуля 1;
- второй вопрос из модуля 2.

На подготовку к ответу абитуриенту отводится до 30 минут, на ответ — до 15 минут. Во время ответа абитуриент может пользоваться листом устного ответа.

Листы устного ответа не проверяются и не оцениваются.

Абитуриенту могут быть заданы дополнительные вопросы, как по содержанию экзаменационного билета, так и по любым разделам программы вступительного экзамена.

## **3. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

1. Этапы и школы в развитии менеджмента.
2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента.
3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента.
4. Разнообразие моделей менеджмента.
5. Закономерности управления различными системами.
6. Инфраструктура менеджмента.
7. Управление функционированием и развитием.
8. Интеграционные процессы в менеджменте.
9. Понятие и классификация функций менеджмента.
10. Принципы менеджмента.

11. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.
12. Мотивация деятельности в менеджменте.
13. Регулирование и контроль в системе менеджмента.
14. Процесс планирования, его основные принципы. Виды планирования.
15. Понятие организации и организационной структуры.
16. Типы организационных структур управления.
17. Основные методы управления.
18. Содержание процесса управления.
19. Место решения в процессе управления. Процесс принятия решения.
20. Понятие и значение информации и коммуникации.
21. Методы активизации человеческих ресурсов.
22. Кадры управления. Оценка профессиональной деятельности и её основные задачи.
23. Понятие и характеристика стилей руководства. Власть и партнёрство.
24. Управление организационными изменениями.
25. Факторы и критерии эффективности управления.
26. Эффективность и качество управления.
27. Организация и её среда. Основные факторы воздействия внешней среды на организацию.
28. Социальная и юридическая ответственность организации.
29. Место и роль коммуникаций в структуре организации.
30. Стратегический менеджмент. Задачи стратегического управления.
31. Сущность и виды планирования. Перспективное, стратегическое и текущее планирование.
32. Миссия, ключевые ценности и система стратегических целей развития организации.
33. Программно-целевое планирование: цели, задачи, особенности применения.
34. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределённости.
35. Психологические проблемы принятия управленческих решений.
36. Системный подход к принятию решений.
37. Понятие и виды организационной культуры в организации.
38. Роль личности в коллективе. Факторы эффективного лидерства.
39. Система работы с кадрами. Кадровая политика.
40. Формирование кадровой политики в организации.
41. Природа конфликта. Типы конфликтов и их причины.
42. Методы разрешения конфликтов.
43. Принципы принятия решений в условиях конфликта.
44. Управление персоналом команды.
45. Психологические аспекты управления персоналом.
46. Риски, виды рисков. Управление рисками.
47. Лидерство и командообразование в менеджменте.
48. Пути повышения эффективности менеджмента в организации.

Показатели эффективности управления.

49. Маркетинг и его роль в управлении организацией.
50. Маркетинг: основные концепции развития, функции и принципы.
51. Конкуренция и конкурентоспособность в маркетинге.
52. Маркетинговое исследование и его виды.
53. Международный опыт закупок.
54. Гражданский кодекс РФ — базовый нормативный акт организации закупок для государственных нужд.
55. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд.
56. Цифровое управление закупками.
57. Выбор способов определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей).
58. Стандартизация закупок.
59. Нормирование закупок в рамках контрактной системы.
60. Обоснование закупок в рамках контрактной системы.
61. Применение национального режима при осуществлении закупок.
62. Профессиональный стандарт в сфере закупок.
63. Контрактная служба.
64. Контрактный управляющий и управление закупками организации.
65. Мониторинг в сфере закупок.
66. Аудит в сфере закупок
67. Контроль в сфере закупок.
68. Нормативно-правовое обеспечение контрактной системы в сфере закупок.
69. Сфера регулирования Федерального закона № 44-ФЗ.
70. Документационное обеспечение закупок.
71. Информационное обеспечение контрактной системы в сфере закупок.
72. Принципы контрактной системы в сфере закупок.
73. Планирование закупок.
74. Общественный контроль закупок.
75. Управление закупками в условиях цифровой трансформации.

#### **4. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ**

Результаты вступительного испытания определяются балльной системой. Максимальное количество баллов — 100. Каждый ответ на вопрос билета оценивается по шкале 0–50 баллов:

- 41–50 баллов — «отлично»;
- 30–40 баллов — «хорошо»;
- 20–29 баллов — «удовлетворительно»;
- 0–19 баллов — «неудовлетворительно».

Результаты объявляются в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседаний экзаменационной комиссии.

Установлены следующие критерии оценки знаний:

— оценка «отлично» выставляется абитуриентам, показавшим глубокое знание теоретической части, умение проиллюстрировать изложение практическими примерами, полно и подробно ответившим на основные вопросы и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии. Абитуриент должен показать глубокие, прочные и содержательные знания, его ответ должен быть логичным и доказательным, отражать новейшие достижения науки;

— оценка «хорошо» выставляется абитуриентам, ответившим на вопросы с незначительными замечаниями, показавшим глубокое знание теоретической части, умение проиллюстрировать изложение практическими примерами, полностью ответившим на вопрос и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии, но допустившим при ответах незначительные неточности, указывающие на наличие пробелов в знаниях;

— оценка «удовлетворительно» выставляется абитуриентам, ответившим со значительными замечаниями, показавшим знание основных положений теории при наличии существенных пробелов в деталях, испытывающим затруднения при практическом применении теории, допустившим ошибки при ответах на основные вопросы и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии;

— оценка «неудовлетворительно» выставляется, если абитуриент показал существенные пробелы в знаниях основных положений теории, не умеет применять теоретические знания на практике.

## **5. ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ**

1. Федеральный закон от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (в действующей редакции).
2. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Айсин Д.И., Данилов С.Ю., Тиховодова Э.А. Трансформация деятельности управленицев в сфере закупок: новые вызовы и новые подходы // Финансовые рынки и банки. – 2024. - №5. – С. 104 -107.
3. Гладилина И.П., Строганова Е.В. Совершенствование закупочной деятельности в условиях цифровой экономики на основе управления рисками(монография). - Москва: РУСАЙНС, 2020. – 106 с.
4. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Талан М.В., Фокина А.Н Педагогические условия формирования ответственного лидерства как фактор успешной деятельности управленицев в сфере закупок // Современное педагогическое образование. - №5. - 2021. - С.263- 267
5. Дацкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с.
6. Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. 672 с.
7. Санталова М.С., Борщева А.В., Гладилина И.П., Соклакова И.В., Сурат И.Л. Моделирование бизнес-процессов: управленческие аспекты: монография (2-е издание) Москва, 2024. - 222с.
8. Санталова М.С., Борщева А.В., Гладилина И.П., Соклакова И.В., Сурат И.Л. Управление человеческими ресурсами: реалии и перспективы развития: монография (2-е

изд.) Москва, 2024. - 204с

9. Сергеева С.А., Гладилина И.П., Погудаева М.Ю., Бронников А.М., Кренева А.А. Управление качеством закупок товаров, работ, услуг в условиях цифровой трансформации закупочной деятельности // Экономическое развитие России. 2024. Т. 31. № 2. С. 101-105.

10. Сергеева С.А., Гладилина И.П., Погудаева М.Ю., Маслов С.С., Кормилицын Н.М. Аналитико-прогностические навыки специалистов и экспертов в сфере закупок как фактор повышения результативности закупочной деятельности // Инновации и инвестиции. 2024. №1. С. 75 – 78

11. Трофимовская, А.В. Эффективность контрактной системы в сфере государственных и муниципальных закупок в современных социально-экономических условиях / А.В. Трофимовская, С.А. Сергеева, И.П. Гладилина. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2021. – 80 с.