

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Казанский национальный исследовательский
технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ»
Институт инженерной экономики и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по ОД
Р.Е. Моисеев
«03» октября 2022 г.



**Программа вступительного испытания
для поступления в магистратуру по направлению:
38.04.02 – Менеджмент**

Профили подготовки:
«Проектный менеджмент»

1 Цели и задачи вступительного испытания

Вступительное испытание в магистратуру направлено на выявление степени готовности абитуриентов к освоению магистерской программы по направлению 38.04.02 – Менеджмент. В ходе вступительного испытания оцениваются обобщенные знания и умения по теоретическим основам менеджмента; выявляется степень сформированности компетенций, значимых для успешного обучения в магистратуре по направлению 38.04.02 – Менеджмент.

2 Требования к уровню подготовки, необходимому для освоения программы магистратуры

К освоению программы магистратуры по направлению 38.04.02 Менеджмент допускаются лица, имеющие высшее образование любого уровня, подтвержденное документом о высшем образовании и о квалификации.

Порядок и условия приема на обучение по программе магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент утверждается локальным нормативным актом КНИТУ-КАИ, на основе установленного Министерством науки и высшего образования Российской Федерации Порядка приема на обучение по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры.

Порядок приема на обучение по программе магистратуры по направлению 38.04.02 Менеджмент осуществляется на конкурсной основе по результатам вступительных испытаний.

Абитуриент должен показать уровень знаний, соответствующих освоению следующих компетенций, эквивалентных компетенциям ФГОС ВО (3++) направления 38.04.02 Менеджмент:

- способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий;
- способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
- способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия;
- способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;
- способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки;
- способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;
- способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.

3 Структура вступительного испытания

Программа вступительных испытаний состоит из трех обязательных разделов:

1 Вступительное испытание проходит в форме компьютерного тестирования. Тестовое задание состоит из 10 вопросов (по 2 вопроса из каждого раздела) с несколькими вариантами ответа, некоторые вопросы могут содержать несколько верных вариантов ответа. Максимальная суммарная оценка по тестовому заданию составляет 40 баллов.

2 Написать эссе по одной из предложенных тем. Объем эссе должен быть не больше 1 страницы печатного текста формата А4. Эссе размещается в электронной образовательной среде КНИТУ-КАИ BlackBoard.

Оценивание эссе осуществляется в соответствии со следующими критериями: знание и понимание сути современных проблем менеджмента; свободное владение категориальным аппаратом в области менеджмента и фактическим материалом; знание основных научных школ менеджмента и трудов их представителей; умение грамотно, четко и логично излагать свои мысли, формулировать выводы и аргументированно обосновывать собственную точку зрения на дискуссионные вопросы; умение находить подходы к решению проблем менеджмента.

3 Заключительным этапом вступительных испытаний является онлайн собеседование в виде видео-конференции. В ходе собеседования оценивается мотивация и уровень подготовки абитуриента для прохождения обучения по магистерской программе 38.04.02 Менеджмент.

4 Программа вступительного испытания

4.1 Содержание разделов

Общая часть: Теория менеджмента

1. *Сущность и содержание менеджмента.*

Существующие подходы к определению понятия «менеджмент».

Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».

Менеджмент как наука, искусство и вид деятельности.

Менеджмент в системе современных научных знаний.

Роль менеджмента в системе экономических дисциплин.

Уровни и типология менеджмента.

2. *Исторические основы менеджмента.*

Генезис теории управления: управленческие революции, возникновение научной теории управления.

Развитие науки управления: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, количественная школа.

Становление и развитие российской науки управления.

Разнообразие современных моделей менеджмента.

3. *Методологические основы менеджмента.*

Принципы менеджмента, их роль и значение в теории и практике.

Существующие подходы к определению принципов менеджмента различными научными школами и направлениями.

Состав и содержание основных принципов менеджмента.

Методология процессного, системного и ситуационного подходов в менеджменте.

Цели и задачи управления. Требования к целям.

Методы менеджмента: административные, экономические, социально-психологические. Характеристика методов управления.

Способы и основания применения методов управления.

Взаимосвязь методов и функций управления.

Классификация методов управления.

Характеристика современных методов управления.

4. *Организация как объект управления в менеджменте.*

Организация как субъект организационной деятельности.

Характеристика и элементы организации.

Типология организаций.

Теория жизненного цикла Адизеса: характеристика этапов жизненного цикла рост-старение.

Управляющая и управляемая системы в организации.

Организация как объект управления и управляемая система: понятие, внутренняя среда организации, внешняя среда организации.

Характеристика внешней среды: среда прямого и косвенного воздействия.

Связь между внутренней и внешней средой.

5. Функции менеджмента в современном экономическом процессе.

Процесс осуществления функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.

Характеристика каждой из функций.

Планирование: классификация, методы, инструменты, особенности на современном этапе развития экономики.

Методы выработки управленческого решения: алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические методы, метод сценариев.

Организация и координация как функции управления.

Структура и формы организаций. Формирование структуры организации. Линейная, функциональная, матричная, проектная организационные структуры.

Организационные структуры и организационные формы управления.

Координация и регулирование, управление коммуникациями: роль коммуникаций в деятельности организации, классификация коммуникаций, уровни и виды коммуникаций, коммуникационный процесс, принципы управления коммуникациями.

Понятие организационной культуры. Основные функции организационной культуры. Типология организационной культуры.

Связующие процессы в осуществлении функций менеджмента: принятие решений и коммуникации.

6. Сущность и содержание процесса мотивации. Контроль.

Соотношение понятий «мотивы» и «стимулы». Виды мотивов и виды стимулов.

Внутренняя мотивация и внешнее стимулирование как механизмы эффективного менеджмента.

Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А.Маслоу. Теория «Х и Y» Д.Макгрегора. Модернизированный подход к мотивации У.Оучи. Теория «Существования, связи и роста» К.Альдерфера. «Теория приобретенных потребностей» Д.Макклеланда.

Процессуальные теории мотивации. «Теория ожидания» В.Врума, Модель мотивации Портера-Лоулера.

Отличие процессуальных теорий мотивации от содержательных теорий.

Контроль: типы и виды контроля.

7. Руководство. Власть. Лидерство.

Власть как фактор функционирования менеджмента организации.

Руководство и лидерство в деятельности менеджера.

Лидерство как социально-психологическое явление.

Типология лидеров.

Понятие «стиль управления (руководства)».

Характеристика одномерного подхода к стилям управления К.Левина. Модель лидерства Р.Лайкерта.

Характеристика многомерных подходов к проблеме стиля управления. Концепция «Решетка менеджмента» Р.Блейка и Дж. Мутон. Ситуационный подход к определению стилей управления Ф.Фидлера.

Проблема выбора стиля управления в концепции «Дерево решений» В.Врума и Ф.Йеттона.

Сущность процесса делегирования в менеджменте. Соотношение понятий «делегирование», «ответственность», «полномочия», «власть».

Виды полномочий: линейные полномочия, штабные полномочия.

Принципы распределения полномочий: принцип единоначалия и принцип ограничения нормы управляемости.

8. Управленческие команды и их формирование.

Роль группы в организации. Групповые нормы, групповые ценности. Конформность.

Команда. Типы команд в организации. Командные роли (по М. Белбину).

Преимущества и ограничения работы команд.

Этапы командообразования.

Внутрикомандный культурный контекст.

9. *Инновационный менеджмент.*

Сущность и содержание инновации и инновационного менеджмента.

Инновации как объект менеджмента.

Государственное регулирование инновационной деятельности.

Формы инновационного менеджмента: инкубаторы, технопарки, технополисы как формы стимулирования инновационной деятельности.

Инновационность как фактор конкурентоспособности организации.

Организация инновационной деятельности.

Разработка программ и проектов нововведений: понятие проекта.

Инновационный менеджмент и стратегическое управление.

10. *Стратегический менеджмент.*

Понятие «стратегия организации».

Задачи стратегического управления.

Основные элементы процесса выработки стратегии.

Схема процесса стратегического планирования: стратегическое видение и миссия организации; оценка и анализ внешней среды; обследование сильных и слабых сторон организации; анализ стратегических альтернатив; выбор и реализация стратегии.

Анализ внешней и внутренней среды организации в стратегическом менеджменте. Метод SWOT-анализа.

Стратегический анализ портфеля деловой активности диверсифицированной компании: матрица БКГ «Рост/доля».

Стратегическое управление качеством на предприятии как условие достижения устойчивого успеха.

Основные принципы концепции Всеобщего управления качеством и их использование в современной практике управления.

Международные стандарты ИСО серии 9000: состав, содержание, ситуации применения.

Достижение устойчивого развития предприятия на основе менеджмента качества.

Специальная часть: Проектный менеджмент.

1. Проекты и программы как средства решения управленческих задач.

Понятие и признаки проекта и программы.

Проект как сложная система. Отличие проекта от традиционной производственной системы.

Типы и виды проектов.

Место проектной деятельности в организации.

Роль проектной деятельности в решении профессиональных задач.

2. Жизненный цикл проекта

Понятие и структура жизненного цикла проекта.

Фазы жизненного цикла проекта.

Модели жизненного цикла проекта.

Взаимосвязь между жизненными циклами продукта и проекта.

Окружение проекта.

Система стейкхолдеров на разных стадиях жизненного цикла проекта.

3. Сущность процесса концептуализации проекта

Генерация идеи проекта.

Разработка требований к результату.

Выстраивание содержания проекта.

Концептуализация в жизненном цикле проекта.

Структура маркетинговых исследований при формировании концепции проекта.

Основные стадии разработки концепции проекта.

4. Планирование работ проекта

Значение планирования. Объекты планирования.

Проект как структурированный информационный объект: структура проекта, основные задачи структуризации проекта.

Процесс декомпозиции и структуризации проекта: дерево целей, дерево решений, дерево работ, схема организационной структуры проекта, структура потребляемых ресурсов, сетевые модели, диаграмма Ганта.

Основные составляющие бюджета проекта.

5. Методология разработки организационного инструментария управления проектом.

Понятие организационного инструментария управления проектом.

Методология разработки организационного инструментария.

Организационный инструментарий управления проектом как важная составляющая проектного менеджмента.

Принципы структуризации проекта. Задачи структуризации проекта.

Построение иерархической системы работ по проекту.

Виды организационного инструментария управления проектом.

Общая характеристика основных видов организационного инструментария управления проектом: линейные модели, сетевые графики, матрицы ответственности, матрицы разделения административных задач управления, информационно-технологические модели.

6. Команда проекта

Формирование команды проекта относительно специфики проекта.

Распределение ролей внутри команды.

Коммуникации в команде.

HardskillsSoftskills менеджера и участников команды проекта.

Матрица RACI.

7. Реализация и контроль исполнения проекта

Методы и задачи управления проектами на этапе реализации.

Специфика «классического» и гибкого подходов: Waterfall, Agile, Scrum, Lean, Kanban, SixSigma, PRINCE.

Информационные технологии при реализации проекта.

Основные программные продукты в управлении проектом.

Наиболее популярные программные продукты, используемые в отечественном проектном менеджменте.

8. Обеспечение качества проекта

Понятие качества в контексте проектного менеджмента.

Качество как ключевой элемент проекта.

Методология TQM в управлении качеством проекта.

Стандарты в области управления проектами: группа стандартов, применимых к отдельным объектам управления (проект, программа, портфель проектов); группа стандартов, определяющих требования к квалификации участников управления проектами (менеджеры проектов, участники команд управления проектами); стандарты, применимые к системе управления проектами.

9. Работа с рисками и ограничениями проекта: идентификация и реагирование.

Виды проектных рисков.

Риски и ограничения при реализации проекта: определение источников, анализ и оценка рисков.

Методы оценки риска проекта: математический, аналитический, смешанный.

Реагирование на риск, методы минимизации рисков проекта.

10. Завершение проекта

Фаза завершения проекта. Условия для завершения проекта: нормальное завершение проекта, досрочное завершение проекта, «бесконечное» завершение проекта.

Решение о закрытии и процесс закрытия проекта.

Закрытие контрактов проекта.

Постаудит проекта.

Оценка работы руководителя проекта, членов команды и команды в целом.

Оценка эффективности проекта.

Примерные тестовые задания:

1. Менеджмент - это:

А. Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей

Б. Процесс, посредством которого группа сотрудничающих людей направляет свои действия к общим целям

В. Управление социально-экономическими процессами посредством и в рамках организации, акционерных обществ

Г. Все, вышеперечисленное

2. Автор идеи о необходимости системного подхода к анализу сущности организации:

А. А.К. Гастев

Б. А.А.Богданов

В. О.А.Ерманский

Г. П.М. Керженцев

3. Принимаемые менеджером альтернативы по определению целенаправленного курса действий – это:

А. Действия по развитию организации

Б. Команды, поступающие от субъекта к объекту управления

В. Управленческие решения

Г. Консолидирующие действия

4. В практической управленческой деятельности используются показатели, характеризующие инновативность хозяйствующего субъекта:

А. Качество осуществления инноваций

Б. Интенсивность осуществления инноваций

В. Скорость осуществления инноваций

Г. Коэффициент инновационности

5. Концептуальная фаза жизненного цикла проекта включает в себя следующие виды работ:

А. Формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей

Б. Обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) проекта

В. Планирование проекта

Г. Все, вышеперечисленное

4.2 Темы эссе:

1. Тенденции развития современных организаций в условиях глобальных системных изменений.

2. Трансформация требований менеджмента к человеческому капиталу в современных условиях.

3. Изменение требований к компетенции управленческих работников в условиях цифровизации российской экономики.

4. Управленческие процессы в современных организациях: актуальные тренды.
5. Инструменты сохранения деловой активности организаций в современной экономической практике.
6. Роль информационных технологий в современном менеджменте.
7. Управленческие инициативы периода глобальных системных изменений в различных сферах экономики (на примере конкретной отрасли или предприятия).
8. Стратегии трансформации бизнеса в условиях глобальных системных изменений.
9. Требования к менеджеру в условиях современного рынка труда.
10. Области применения проектного управления в современном российском менеджменте.

4.3 Содержание дополнительного собеседования

В ходе дополнительного собеседования оценивается мотивация и уровень подготовки абитуриента для прохождения обучения по магистерской программе 38.04.02 Менеджмент.

При прохождении конкурсного отбора абитуриенты должны рассказать о своем опыте учебной, научной и профессиональной деятельности и могут предоставить как дополнение следующие документы:

- дипломы победителей олимпиад и лауреатов конкурсов научных и проектных работ;
- данные о наличии именных стипендий и грантов министерств, ведомств, фондов, подтвержденные документально;
- опубликованные научные и научно-практические работы (заверенные копии);
- сертификаты о прохождении стажировок и курсов повышения квалификации; - рекомендации государственной аттестационной комиссии.

5. Рекомендуемая литература

Иванова И.А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И.А.Иванова, А.М.Сергеев. Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489027> (дата обращения: 27.09.2022). Режим доступа: для авториз. пользователей.

Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488680> (дата обращения: 27.09.2022). Режим доступа: для авториз. пользователей.

Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А.Л.Гапоненко. Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 368 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/507881> (дата обращения: 27.09.2022). Режим доступа: для авториз. пользователей.

Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489310> (дата обращения: 27.09.2022). Режим доступа: для авториз. пользователей.

Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489197> (дата обращения: 27.09.2022). Режим доступа: для авториз. пользователей.

Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.И.Балашов, Е.М.Рогова, М.В.Тихонова, Е.А.Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 383 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт

[сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468486> (дата обращения: 27.09.2022). Режим доступа: для авториз. пользователей.

Антонов Г.Д. Управление проектами организации: учебник / Г.Д.Антонов, О.П.Иванова, В.М.Тумин. Москва: ИНФРА-М, 2020. 244 с. — Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1124349> (дата обращения: 27.09.2022). Режим доступа: по подписке.

Директор ИИЭиП



Юдина С.В.

Ответственный секретарь
приемной комиссии КНИТУ-КАИ



Шакирзянов Р.М.

Заведующий кафедрой СПиМ



Беляев В.А.